

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
Departamento de Sociología III



**LA PRECARIEDAD EN LOS MECADOS DE
TRABAJO Y CONSUMO DE LOS JÓVENES: EL
CASO ZARA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Itziar Agulló Fernández

Bajo la dirección del doctor

Juan José Castillo Alonso

Madrid, 2011

ISBN: 978-84-694-2670-8

© Itziar Agulló Fernández, 2010



Departamento de Sociología III

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

TESIS DOCTORAL

La precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes.

El caso ZARA

Itziar Agulló Fernández

Director: Juan José Castillo Alonso

*A vosotros, por vuestro apoyo
y comprensión constantes*

INDICE

0. AGRADECIMIENTOS.....	1
1. INTRODUCCIÓN A LA TESIS.....	4
2. PRESENTACIÓN.....	8
2.1 Una comunidad científica.....	9
2.2 El contexto social.....	12
2.3 El modelo Zara: nuestra aportación	15
2.4 Objetivos e hipótesis de trabajo.....	16
3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1 La investigación.....	25
3.2 Etapas de la investigación.....	26
4. EL MODELO ZARA.....	30
4.1 Zara por sí misma: una primera aproximación.....	31
4.1.1 Desde el diseño a la venta.....	35
4.1.2 La fabricación de las prendas de vestir	37
4.1.3 La logística.....	39
4.1.3.a La clave del éxito en Zara.....	39
4.1.4 La otra cara de INDITEX.....	44
4.1.4.a La fabricación: la otra cara del proceso productivo. Las condiciones de trabajo reales de las trabajadoras del textil.....	45
4.1.4.b La logística y las condiciones de trabajo vividas.....	51
4.2 El trabajo en la venta: nuestra aportación.....	56
4.2.1 El cliente como justificación en el modelo Inditex.....	64
4.2.2. Los datos.....	69
4.2.3 Apuntes para ser 'chica Zara'.....	72
4.2.4 Entre la empresa y las trabajadoras: sobre la organización del trabajo en Zara.....	74
4.2.5 La organización real del trabajo.....	96
4.2.5.a La selección.....	98
4.2.5.b La formación.....	100
4.2.5.c Retribuciones.....	103
4.2.5.d La organización del trabajo en la tienda.....	105
4.2.5.e La importancia de las relaciones	110

4.2.5.e.i Relaciones entre compañeras.....	110
4.2.5.e.ii Las relaciones de las trabajadoras con la empresa.....	111
4.2.5.f La conciliación.....	115
4.2.5.g Las trabajadoras y los sindicatos.....	117
4.2.5.g.iAlguna de las luchas: los despidos.....	119
4.2.5.h Conclusión.....	125

5. NEGOCIACIÓN Y CRÍTICA SINDICAL EN ZARA.....128

5.1 Introducción.....	130
5.1.1 La negociación colectiva. La representación sindical.....	132
5.1.2 Visión general desde los sindicatos: acercándonos al Pret-a-porter.....	135
5.1.2.a Algunos apuntes sobre las Federaciones.....	136
5.1.2.a.i FECOHT-CCOO.....	136
5.1.2.a.ii FCHTJ-UGT.....	137
5.1.3 Zara frente a los sindicatos.....	138
5.1.3.a Inditex y la representación sindical.....	142
5.1.3.b Los sindicatos y la representación sindical.....	143
5.2 Buscando un mejor modelo de condiciones laborales. Diferentes temas, diferentes perspectivas. Negociación y crítica.....	149
5.2.1 La contratación y la rotación.....	150
5.2.1.a La contratación: asuntos que atañen a la empresa.....	152
5.2.1.b Perspectiva sindical en materia de contratación.....	158
5.2.2 Los salarios.....	164
5.2.2.a La empresa y su política retributiva.....	165
5.2.2.b ¿Qué hacen los sindicatos en materia salarial?.....	165
5.2.3 La formación en el sector.....	167
5.2.3.a Formación continua y promoción interna. La visión de la empresa.....	168
5.2.3.b ¿De qué formación hablamos?.....	175
5.2.4 Calendarios y jornadas.....	179
5.2.4.a La flexibilidad de los horarios.....	180
5.2.4.b Luchando por los tiempos de trabajo.....	180
5.2.5 La apertura de domingos y festivos.....	184
5.2.6 La Conciliación.....	188
5.2.6.a La conciliación: ‘compromiso con la Igualdad’.....	192
5.2.6.b La lucha de la conciliación.....	197
5.2.7 Responsabilidad Social Corporativa.....	201
5.2.7.a Visión responsable desde la empresa.....	203
5.2.7.a.i Preocupados por el medioambiente.....	207

5.2.7.b Responsabilidad Social Corporativa ¿Cuestión de marketing?.....	210
5.3 Concluyendo.....	215
6. CONCLUSIONES.....	217
7. BIBLIOGRAFÍA.....	229
APÉNDICE.....	274
APÉNDICE 1: El sector comercial. Algunos datos de contexto	275
APÉNDICE 2: Diario de investigación.....	279
APÉNDICE 3: Tablas con relación de entrevistas.....	291
APÉNDICE 4: Traducción al italiano del índice, resumen –con objetivos, hipótesis y metodología-, introducción y conclusiones.....	296

0. AGRADECIMINETOS

Esta etapa de mi vida comenzó, al finalizar mi Licenciatura en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

Tras un breve periodo alejada de la universidad y ante el interés por continuar formándome en el ámbito de la Sociología del Trabajo, decidí pedir consejo a alguien que durante mi formación universitaria había marcado un antes y un después: el profesor D. Juan José Castillo. A él le debo mi agradecimiento más sincero por su sugerencia de seguir formándome en el ámbito universitario y por todo lo que durante estos años me ha enseñado: "Gracias por todas las posibilidades que me has brindado y por dejar irme labrándome un camino con tus buenos consejos".

Luego de aquella sugerencia comencé a cursar los seminarios de doctorado y descubrí entonces mi pasión por la investigación. Una pasión que ha ido creciendo a lo largo de los años y que me han ido transmitiendo poco a poco todos los compañeros con los que he tenido la ocasión de trabajar. Ellos, han estado ahí en todo momento, para ayudarme en lo que he necesitado; para alentarme a continuar, para aconsejarme sobre el cómo mejorar mi investigación y para escucharme. Todos los miembros del Grupo de Investigación UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo, me han acompañado en este viaje. Desde luego, como compañeros de trabajo pero, ante todo, como grandes amigos. De ellos he aprendido todo lo que sé: la importancia del trabajo en equipo, la disciplina necesaria para llevar a cabo una investigación, en definitiva, me han enseñado cómo ser investigadora. Gracias a todos. Y a María José y a Pablo, por estar ahí siempre que os he necesitado.

En este largo recorrido, ha sido fundamental, también, la ayuda de los protagonistas de esta tesis, las/los trabajadoras y los sindicalistas -que a lo largo de la misma aparecen con nombres ficticios-. Sin ellos, esta investigación no hubiese sido posible. Gracias, pues, a todos ellos por concederme la oportunidad de entrevistarles, por haberme dado tiempo para contarme sus experiencias en el trabajo y fuera de él.

También, quiero dar las gracias a todos los amigos que han estado ahí, desde el principio o una vez comenzada esta aventura. A todos los que han tenido una palabra de ánimo para que este proyecto saliera adelante, gracias.

Pero sobre todo y antes que nada, quiero dar las gracias a mi familia. A mi madre, por haber hecho posible que sea como soy. Por todos los esfuerzos que ha realizado para darme una educación y una formación. Por su apoyo y consejos constantes y también por las críticas. De todo ello, trato de aprender. Gracias por haber estado ahí siempre. Y a Juan, Jaime y Ainhoa, mis hermanos por todos los momentos que me dan...por sus consejos y su ayuda. Y a

Mistris, por haber permanecido ininterrumpidamente conmigo, mientras escribía la tesis. A todos, gracias por vuestro apoyo incondicional.

1. INTRODUCCIÓN A LA TESIS

Los últimos años de licenciatura despertaron en mí un interés particular sobre aspectos relacionados con la Sociología del Trabajo, y ello, hasta tal punto, que cuando decidí cursar los estudios de doctorado dediqué mi atención a la *Estructura social, cultura, trabajo y organizaciones*. El aprendizaje de un oficio, como el de socióloga, resultaba imposible sin seguir formándome, único modo de aprender a hacer sociología con rigor.

Cuando en el curso 2004-2005, empecé los estudios de doctorado, no tenía claramente definido el tema de investigación a realizar. Sí conocía, en cambio, el punto desde el que quería arrancar dicha investigación: el análisis de la realidad laboral actual española. Después, mediante las diferentes aproximaciones llevadas a cabo en los cursos doctorales, se terminó de perfilar la tesis sobre la que quería enfocar la investigación. El interés por el sector servicios - ante su gran peso en regiones tales como la Comunidad de Madrid¹ - y las divergencias habidas en el mismo² fueron dando cuerpo al caso de estudio sobre el que versaría la tesis: "*El ciclo de la precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes*". Definido el territorio y el sector objeto de estudio, el interés por el colectivo juvenil ya se había hecho patente en los diferentes trabajos que se fueron presentando en los seminarios doctorales.

El interés por analizar la nueva situación laboral, no es ni más ni menos que fruto de los cambios que han tenido lugar en lo que respecta a las políticas laborales. Los mencionados cambios, han provocado una transformación en la manera de ver y hacer el trabajo, que a su vez, hacía necesaria una revisión de determinados aspectos esenciales, para comprender el problema que nos ocupa. Se hacía preciso un primer análisis de los factores que nos han conducido al modelo actual y que desvelan las características de la precariedad laboral y vital, más generales precisamente, en los jóvenes y en las mujeres. A partir de los ochenta, la juventud se hubo de enfrentar a situaciones de sobreexplotación y precariedad en el mercado, como consecuencia de la flexibilidad. Los jóvenes han terminado por resignarse ante la situación que les ha tocado vivir y aceptan condiciones de trabajo precarias, que, en otras épocas, no hubieran admitido.

Fenómenos negativos tales, como las malas condiciones de trabajo, las relaciones contractuales precarias, los bajos salarios y la desprotección ante el empresario, parecen ser constantes en la vida de los/as jóvenes desde que se introdujo el modelo flexible y todo ello, con efectos sobre otros aspectos vitales. El mercado laboral precario, resulta ser un 'ciclo' que se viene repitiendo desde la introducción de la flexibilidad en el ámbito del trabajo.

¹ [López Calle: 2007]

² Encuesta del Sector Servicios, 2005 [www.inem.es]

Los diferentes estudios con respecto a empresas de gran tamaño, como por ejemplo, el Grupo Inditex, en que se aglutinan los procesos de producción, logística y venta, parecían brindar interesantes aportaciones como objeto de investigación.

El hecho de ser una empresa que nació y que ha ido creciendo de la mano del modelo flexible y de las reformas laborales, se ofrecía como elemento interesante para conocer su evolución a lo largo de estos más de treinta años. Y comprobar de este modo, en qué grado el modelo de gestión y marketing, -analizado en diferentes escuelas de negocios, como ejemplo a seguir (crecimiento de la empresa, aumento de los beneficios, aumento del número de empleados,...)- difería de la realidad laboral de los miles de empleados que trabajan para el Grupo.

El intento por buscar las luces y sombras de Zara-Inditex llevó a plantearme, en una primera parte de la investigación, los *objetivos generales* y específicos, luego, las diferentes *hipótesis*, fruto de la reflexión surgida a raíz de las diferentes técnicas de investigación, al igual que las preguntas que fueron surgiendo al inicio y en el transcurso de aquella.

Y para ello era necesario el plantear la metodología, que ha sido la que se ha ido aplicando a lo largo de la investigación. La conjunción de diferentes técnicas han sido las que han hecho posible que el estudio adquiriera una lógica, en su conjunto, capaz de ir planteando diversos asuntos que han facilitado el comprender diferentes aspectos que se van desarrollando a lo largo de la investigación.

Gracias al planteamiento de objetivos e hipótesis, como a la estrategia metodológica, pudimos abordar '*El modelo Zara*', en el que se comienza a analizar el estudio de caso. En éste, se hace un análisis detallado sobre la organización del mismo. Mediante el análisis de la organización del trabajo, se ha tratado de llegar a conocer las diferencias y/o similitudes entre lo dicho por la empresa y lo que realmente sucede. De ahí el interés por analizar la organización del trabajo en todas sus vertientes, desde la producción hasta la venta, pasando por la logística. Y esto, desde el punto de vista empresarial, sindical y de los propios empleados.

Posteriormente, la '*Negociación y crítica sindical en Zara*', resulta ser sugerente para el análisis de la negociación colectiva. Es aquí donde se van analizando los diferentes puntos básicos de interés, para trabajadores y delegados sindicales. El análisis de cada tema comienza con una presentación sobre el asunto a tratar para, más adelante, verlo desde la perspectiva de la empresa y después, desde el del planteamiento sindical. Recomendaciones, acuerdos, sentencias,... se presentan a lo largo de este capítulo como hechos que han ido sucediéndose a lo largo de estos años.

Finalmente, en las '*Conclusiones*' de la tesis se ha tratado de remarcar los aportes de la misma, así como de analizar nuevas posibles vías para continuar con esta investigación.

Cabe mencionar los diferentes '*Apéndices*' que pretenden reforzar los planteamientos que aparecen a lo largo de la investigación. Este tipo de documentación, se ha hecho posible gracias a la implicación de los entrevistados a lo largo del trabajo de campo.

2. PRESENTACIÓN

El proyecto de tesis que vengo realizando desde el año 2005, - financiado por una Beca de Formación de Personal Investigador (2005-2009), concedida por el Ministerio de Educación y Ciencia-, se enmarca dentro del *Grupo de Investigación Consolidado UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo* (Ref.: 940040), que, con una trayectoria de más de veinte años, viene realizando distintas investigaciones del Plan Nacional mediante el uso de técnicas basadas en el trabajo sobre el terreno y los estudios de caso. El último de ellos, en el que se encuadró este proyecto de tesis, fue precisamente el proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia, *"Escenarios de vida y trabajo en la 'Sociedad de la Información': jóvenes, mujeres e inmigrantes"* (SEJ2004-04780) [2004-2005], y que tiene continuidad en el nuevo proyecto: *"Nuevos modelos de vida y trabajo en la sociedad de la información: el caso de las periferias metropolitanas"* (CSO2008-04002) [2009-2011].

2.5 Una comunidad científica

En su larga trayectoria de investigación, dicho Grupo, -que se instituyó, en los años noventa como Seminario-, ha tratado de *"encontrar el trabajo realmente existente, desvelar su condición y características, identificar sus problemas y las esperanzas de los y las trabajadoras, su futuro y el futuro de la sociedad, de nuestra sociedad"*³. Y todo ello, arrancando de la idea de desmontar el 'mito' que, en los años noventa, auguraba la desaparición del trabajo o su inevitable degradación⁴. Lo que se trata es el ir desvelando el *trabajo invisible*⁵.

Desde esta perspectiva, surgió el *Proyecto de Investigación TRABIN: El trabajo invisible en España. Una evaluación y valoración del trabajo realmente existente en España, de su condición, problemas y esperanzas* [BSO2000-0674], financiado, al igual que los dos proyectos anteriormente mencionados, y que son continuación de los resultados de este primer TRABIN, por el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología, durante los años 2001-2003.

El primer acercamiento a las preocupaciones habidas en el seno del Grupo de Investigación, vino de la mano del seminario de doctorado *Arqueología Industrial: Arqueología del trabajo en Madrid*, impartido por el profesor Juan José Castillo, director de dicho Grupo, junto a las profesoras Paloma Candela y Mercedes López, en el curso 2004-2005. Fue entonces cuando se conocieron los resultados del Proyecto TRABIN y donde surgió el interés por seguir la línea del mismo.

³ [Castillo: 2005, 13]

⁴ [Meda: 1998; Rifkin: 1996]

⁵ [Castillo: 2005]

Luego, la reconstrucción de los procesos productivos en sectores tan divergentes⁶, preguntar sobre la realidad de aquellos procesos a los propios implicados, conocer *los posibles reversos complementarios de las innovaciones organizativas, tecnológicas y empresariales de las políticas de reestructuración empresarial*⁷, para hacer frente a los discursos surgidos sobre la desaparición del trabajo... En definitiva, el sacar a la luz el trabajo realmente existente y la transformación estructural del mismo y así, poder analizar las consecuencias económicas y sociales de estas transformaciones mediante la subjetividad de los actores, resultaba ser un arranque muy sugerente para la elaboración de la tesis. Y todo ello orientado al análisis de sectores vulnerables de la población (jóvenes, mujeres e inmigrantes), aspecto, éste, que fue desvelándose durante el curso de la investigación del *trabajo invisible*, y que parecía materializarse como foco de análisis en la solicitud del nuevo proyecto, TRABIN DOS: *"Escenarios de vida y trabajo en la 'Sociedad de la Información: jóvenes, mujeres e inmigrantes"*.

Además de centrar el análisis en los sectores más desprotegidos, las preocupaciones del Grupo de investigación han continuado tratando de analizar, cómo las nuevas formas de trabajo afectan a la vida de las personas y cómo las nuevas formas de organización del trabajo y la elección de determinados modelos productivos, terminan por incidir en las biografías personales. Y en el fondo de todo ello, la precariedad del empleo, que hace posible la intensificación del trabajo y el control sobre los mismos trabajadores, forzando su implicación en el trabajo. Es entonces cuando, las actitudes hacia el empleo pasan a tener un mayor peso que las aptitudes y cuando se solicita trabajadores *adeptos y no simplemente aptos*.

La relación entre el trabajo y la vida personal son las nuevas preocupaciones que ahora ocupan al Grupo de investigación en el nuevo Proyecto TRAVIDA, *"Nuevos modelos de vida y trabajo en la Sociedad de la Información. El caso de las grandes periferias metropolitanas"*. Y el análisis de cómo esas transformaciones en el mundo productivo terminan por afectar en las decisiones del ámbito del "no trabajo", investigando, de este modo, la articulación entre el mundo de la producción y de la reproducción.

En definitiva, se trata de una línea de investigación en la que las preocupaciones de partida, -el descubrir el trabajo realmente existente-, ha ido desarrollando y hecho surgir nuevas inquietudes, relacionadas con las condiciones de trabajo y vida de los actores implicados, para continuar, por último, analizando el impacto en las relaciones vida-trabajo, la cultura y las actitudes ante y en el trabajo.

⁶ [Castillo: 2005]

⁷ Memoria de solicitud del Proyecto TRABIN

Por otra parte, además, la participación, como miembro de dicho Grupo en estos estudios, me ha permitido conocer la importancia de la **interdisciplinariedad** a la hora de abordar cualquier investigación, elemento, éste, que he intentado incorporar en el proyecto de tesis. Puesto que, como explica Castillo, es fundamental hacer *"intervenir otros enfoques que, en nuestro caso, potencien la capacidad de discernimiento de la Sociología del Trabajo. Esto es, hacerse ergónomo, historiador, geógrafo, psicólogo social, lingüista o economista practicando estos oficios, (...) aprendiendo en la práctica de investigación tanto cuál es la realidad misma y sus actores, como el cómo conocerla mejor, fomentando nuestra capacidad y de ver lo que no es explícito o manifestado"*⁸.

Del mismo modo, el Grupo de Investigación me ha hecho posible comprender la importancia de no realizar una investigación solamente de 'despacho', sino la necesidad de complementar la teoría, -esto es, lectura y recopilación de datos-, con la realidad, -"bajando" al terreno y preguntando a los afectados-, para comprobar las posibles divergencias o similitudes entre lo que se dice y lo que realmente se hace. De ahí, la importancia del uso de diferentes técnicas de investigación capaces de dar un soporte a aquello que se investiga. Esto es, *"tratar de llevar a cabo un estudio de terreno, teóricamente orientado, capaz de separar lo que debe ser de lo que es. Dicho en los términos ya acuñados y probados de la ergonomía, y de la antropotecnología de Alain Wisner, se trata de mostrar no sólo el trabajo, y la organización del mismo, teórica o prescrita, sino la actividad y la organización real"*.

En el caso que nos ocupa, se ha podido contar con el uso ya sea de técnicas de tipo cualitativo, en aquellos aspectos que lo exigían o permitían¹⁰, como aquellas de tipo cuantitativo. Puesto que éstas no serán técnicas excluyentes, sino espacios que se complementan el uno al otro, aportando la información necesaria, y ello, de modo exhaustivo¹¹. El uso de ambos métodos ha ayudado además, a evitar posibles sesgos en uno u otro sentido, a lo largo de la investigación¹². Pero es el objeto de estudio el que determina los métodos más adecuados a la misma¹³.

Es el objeto de investigación, la preocupación por (y la construcción teórica de) ese objeto, la que define los recursos metodológicos que necesariamente han de ponerse en práctica. [Castillo: 2008, 27].

En definitiva, gracias a lo aprendido en el seno del Grupo de investigación, trato de mostrar que la investigación es *"una tarea compleja, de gran aliento y mirando hacia el futuro*

⁸ [Castillo: 1999, 4]

⁹ [Castillo: 2007, 18]

¹⁰ [Beltrán: 1986]

¹¹ [Alonso: 1998]

¹² [Rodríguez Ibáñez: 1998]

¹³ [Beltrán: 1986]

*que, fundándose en la investigación concreta, sea capaz de construir una interpretación de las transformaciones actuales, donde los actores sociales sean protagonistas, donde no dominen e impidan la comprensión de las grandes metateorías sin fundamento empírico ni proyecto transformador (Thompson, 2003: 372-373). Una tarea donde el volver a conectar con la historia no sea sino un paso necesario en la recomposición de una estrategia de investigación realmente interdisciplinaria, que abra paso a una nueva política del trabajo y para el trabajo (Nolan, 2003), que coloque la investigación en el punto de mira del desarrollo programático de estrategias de **trabajo decente**, no sólo a nivel nacional sino mundial (Egger, 2002)”¹⁴.*

La confluencia de intereses con las líneas analíticas del Grupo de Investigación, las que trataban de descubrir el trabajo realmente existente, así como el análisis sobre sectores vulnerables de la población y los efectos sobre las condiciones de vida y trabajo, han sido factores clave a la hora de abordar el tema de investigación de la tesis.

Por una parte, el análisis pormenorizado de los resultados del Proyecto TRABIN y por otra, el conocer la Solicitud presentada para su continuación en el TRABIN DOS –en el que he venido participando a lo largo de sus tres años de existencia¹⁵–, constituyeron la base para enmarcar e iniciar el trabajo exploratorio.

2.6 El contexto social

Esta tesis doctoral se enmarca en el contexto de las transformaciones sociales y productivas que ha sufrido la sociedad española en los últimos 25 años, a raíz de las dos grandes reformas laborales, la de 1984 y 1994 y de las estrategias de reorganización productiva seguidas por la mayor parte de las empresas. Cambios que se han realizado, fundamentalmente, mediante la incorporación de las nuevas generaciones al mercado de trabajo bajo nuevas condiciones de contratación y por otras formas de organización del mismo, que han supuesto la fragmentación del mercado laboral y a la vez un proceso generalizado de precarización del empleo. Proceso, que ha afectado especialmente a los jóvenes -y de forma más intensa a las mujeres jóvenes–, particularmente en aquellos sectores productivos vinculados a la denominada ‘terciarización’ de la economía (fenómeno característico de regiones como la Comunidad de Madrid) donde estos trabajadores suelen circular. Haciéndolo, generalmente, en actividades descualificadas que permiten su continua rotación y que perpetúan una movilidad horizontal en el mercado de trabajo: como ejemplo, el de las grandes cadenas de moda. Analizando los cambios acaecidos en la forma de ver y hacer el trabajo el

¹⁴ [Castillo: 2005, 22]

¹⁵ Mediante tareas de recopilación de documentación, búsqueda de información por diferentes medios, análisis de datos de la Encuesta del Sector Servicios, acompañamiento en el trabajo de campo del caso de estudio “*El trabajo fluido en la Sociedad de la Información: organización y división del trabajo en las fábricas de software en España*” – hoy, publicado en la Editorial Miño y Dávila (2007)- y transcripción de entrevistas de este caso de estudio y de otros.

foco de análisis, por tanto, se centra en el caso de estudio de las trabajadoras de grandes cadenas de moda, pues constituyen mercados de producción y consumo precarizados donde, los trabajadores en precario, trabajan para otros jóvenes precarizados.

(...) el trabajo se degrada, descualifica y desmigaja, para poder ser subcontratado, en una miríada de empresas que son ya solo partes de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio, cuya cinta transportadora está regida por el justo a tiempo y se presenta como una circulación territorial de los productos, bienes o servicios “en curso de producción”.

Los fragmentos de la cadena productiva, que son ahora las empresas, solo pueden competir, en ese modelo, descualificando e intensificando el trabajo¹⁶.

Durante la primera fase de esta investigación, llevamos a cabo un análisis bibliográfico exhaustivo por medio del cual pudimos constatar cómo durante los últimos 25 años hemos asistido a varias reformas laborales, que han tratado de flexibilizar el mercado de trabajo, normalizando situaciones de inseguridad, incertidumbre y temporalidad como formas de empleo¹⁷. Para ello se ha hecho imprescindible un análisis detallado de las reformas de 1984, de 1994, de 1997 y la última, la del 2006, descubriendo cómo cada una de ellas introdujo nuevos elementos en esta dinámica ‘flexibilizadora’¹⁸. Esa flexibilidad se presentó, en los textos más difundidos¹⁹, como algo positivo que estimularía el mercado y acabaría con las altas tasas de paro. Pero la estrategia productiva de las empresas fue en sentido contrario: la llegada en los años 80 de formas de organización flexible (fabricación ligera, externalización, subcontratación, etc.), supuso un cambio radical en la concepción del trabajo²⁰.

Así mediante el análisis de las reformas sufridas²¹, se buscó mostrar cómo a partir de los 80 comenzó a producirse una pérdida en la calidad de los empleos debido a dicha subcontratación, a la externalización y a la introducción de múltiples y variadas formas de contratación. Las reformas laborales han supuesto un empeoramiento en las condiciones de trabajo, propiciando la temporalidad que desde hace años se trata de reducir²². Las posibilidades de promoción y estabilidad de los trabajadores se han visto mermadas, teniendo

¹⁶ [Castillo: 2005, 19]

¹⁷ Véase como ejemplo: [Agulló: 2008, 2007^a y 2007b; Agulló: 1998; Alonso de Armiño et al.: 2003; Boltanski y Chiapello: 2002; Cachón: 2000; Castillo: 2007, 2005, 2003^a, 2003b, 1999, 1998, 1986; Castillo y López Calle: 2007, 2004; López Calle: 2007; Torregrosa, Berguere Dezaphi y Álvaro Estramiana: 1989; etc.]

¹⁸ Un balance de este trabajo se presentó en varios congresos nacionales e internacionales como por ejemplo, en el *IX Congreso Español de Sociología, Poder, cultura y civilización* [Agulló: 2007] y en las *IX Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo* [Agulló: 2008].

¹⁹ [Beck: 1986 y 1998; Gorz et al: 1997; Offe: 1997; etc.]

²⁰ [Castellanos y Pedreño: 2006; Cachón: 2000; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; Alonso de Armiño, Gómez, Moreno y Zubero: 2003; Castel: 1997 y 1998; Castillo: 2005, 2003^a, 2003 b, 1998; López Calle y Castillo: 2004; Schumann: 1999; Burawoy: 1985; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; etc.]

²¹ [Ley 32/1984; Ley 10/1994; Ley 64/1997 y Ley 43/2006]

²² Un excelente artículo en que se tratan estos temas es el que aparece en: *En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio de sociólogo*, “De aquellos polvos vienen estos lodos: el trabajo en España veinte años después del Estatuto”. [Castillo: 2003^a, pp. 137-153]

una fuerte incidencia en el colectivo juvenil. Éste, ha visto bloqueadas sus posibilidades de acceso a la vida adulta, pues antes, debe enfrentarse a las dificultades de inserción en el mercado laboral²³. Sus empleos se caracterizan por tener altas tasas de rotación (el 50% de los que han trabajado han pasado por dos o más trabajos), y altos porcentajes de contratación temporal (superando el 50% los contratos por tiempo determinado).

Desde los años ochenta, los trabajadores resultan ser más baratos, tanto en los costes de la contratación, como en los de despido. Estos se ven en la necesidad de comenzar su carrera laboral mostrando su polivalencia, su flexibilidad, en definitiva, su *empleabilidad*. Los requerimientos del modelo flexible se evidencian, especialmente, en los sectores más vulnerables de la población (jóvenes y mujeres). La situación de precariedad se extiende a todos los ámbitos de la vida y lleva a mujeres y a jóvenes a lo que algunos autores han denominado ya como una suerte de “biografías rotas”²⁴, con graves efectos para la sociedad en general y para las condiciones de vida y de trabajo individuales.

En el caso de las mujeres, estas condiciones parecen estar teniendo un impacto mayor. Elemento que corroboran todos los indicadores utilizados para medir la precariedad, que les atribuyen siempre peores posiciones. Sus malas condiciones de trabajo coinciden con su mayor presencia en el sector servicios²⁵, especialmente en el comercio y la hostelería. Considerados como transitorios, serán ocupados en espera de obtener otros puestos mejores. Pero en muchos casos, estos empleos se alargan más de lo previsto y las trabajadoras, en demasiadas ocasiones, terminan por verse ‘atrapadas’ en aquellos²⁶.

Otra de las cuestiones suscitadas en el curso de la investigación fue el de la problemática vinculada a las relaciones laborales y a las formas de resistencia colectiva. El paulatino distanciamiento entre las organizaciones sindicales tradicionales y los trabajadores de este tipo de sector confluye, a su vez, con un modo de relación laboral caracterizado por fuertes vínculos de dependencia e informalidad. En muchas ocasiones son de tipo paternalista y dificultan la aplicación –y el propio conocimiento por parte de las empleadas- de muchos aspectos referentes a la normativa laboral. A este respecto, investigaciones recientes, vienen evidenciando una creciente fractura entre los jóvenes españoles y las organizaciones sindicales²⁷.

²³ [Agulló, 2008 y 2007; Agulló 1998; Alonso: 2000; Alonso de Armiño et al.: 2003; Castillo: 2005, 2003^a, 2003 b, 1998; López Calle y Castillo: 2004; Antón: 2006; Bilbao: 1989; Colectivo IOE: 1987; Enguita: 1989; Gallino: 2002; Lahera: 2005; López Calle: 2007; Sennett: 2000; etc.]

²⁴ [Castillo: 1998]

²⁵ Encuesta del Sector Servicios 2005

²⁶ [Del Bono: 2005]

²⁷ [López Calle: 2008; Antón: 2007; etc.]

La investigación propuesta parece no tener sólo un interés social fundamental, sino también un interés sociológico vinculado a la "originalidad" del caso.

Cada vez que un proceso de la vida cultural está anclado, de manera directa o mediata, en aquel hecho fundamental, en cuanto a aquellos aspectos de su especificidad en que para nosotros consiste su significación particular, entonces contiene un problema de ciencia social, o, en la medida en que ese sea el caso, puede al menos contenerlo; representa, pues, una tarea para una disciplina que se proponga elucidar el alcance de aquel hecho fundamental²⁸.

2.7 El modelo Zara: nuestra aportación

Son numerosos los estudios²⁹ que se han venido haciendo a lo largo de los últimos años con respecto al modelo del Grupo Inditex (del que Zara es el caso más representativo), pero la mayoría de ellos, ofrecen, según nuestra opinión, una visión distorsionada sobre las políticas laborales llevadas a cabo por dicha marca, debido a que se basan, en la mayoría de las ocasiones, en datos, documentos, informes y memorias empresariales confeccionadas por la propia compañía. No obstante existen algunas investigaciones –en la misma línea de nuestra propuesta- que han tratado de mostrar lo que han llamado la ‘trastienda’ de la producción de prendas de vestir y que han analizado las condiciones reales en que las trabajadoras de las fábricas y cooperativas sacan adelante el trabajo³⁰.

Estas investigaciones han puesto de manifiesto, la distancia entre los modelos de gestión y marketing empresarial basados en la excelencia, la calidad y el trato con el cliente que enarbolan modelos como Inditex, y las condiciones de precariedad que sufren las trabajadoras en las fases de fabricación o confección de la ropa. ***Nuestro objetivo trata de completar, por tanto, este conjunto de investigaciones con el análisis de las condiciones de trabajo de las propias vendedoras, en el punto de encuentro mismo de la empresa con sus clientes***, o dicho de otra manera, las formas de organización del trabajo y de gestión de los recursos humanos en el escaparate es decir, en la propia tienda.

Las estrategias empresariales, a través del ‘justo a tiempo’, han permitido acomodar formas de producción y de consumo, que algunos autores han identificado ya como de ‘bajo coste’ (*low cost*)³¹. Desde la práctica empresarial se dibuja una continua modificación y cambio de la oferta, creando un mayor número de temporadas y nuevas formas de diseño, donde se

²⁸ [Weber: 1997^a: 53]

²⁹ [Alonso Álvarez:2000^a y2000b; Badía: 2008; Blanco, y Redondo: 2000; Bonache y Cerviño: 1996; Castellano: 2002 y 1993; Fábrega: 2004; Flavián Blanco y Polo Redondo:2000; INDITEX, *Informes anuales 1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008*]

³⁰ [Taboadela, Martínez Iglesias y Castro Serantes: 2005; Morales y Villarino: 2007]

³¹ [Bauman: 1999; Ritzer, G: 2007]

invierten ingentes cantidades de dinero y se crean espacios adecuados. Todo ello se refleja en el producto final, cuya calidad, en ocasiones, es baja. La producción tiende a precarizarse (bajos salarios, trabajo invisible, externalización a países donde la producción es más barata, y todo, bajo el imperativo de ser competitivos en el mercado, etc...) y el resultado final supone que los productos son de “vida corta”³². Lo que importa en la confección es el ‘justo a tiempo’, la rapidez en la producción y la entrega rápida del producto final, dejando de preocupar el trabajo bien hecho y la cualificación de las trabajadoras.

Por tanto, se puede decir que en la nueva sociedad de servicios, aparece también una nueva concepción de la calidad en que tanto la apariencia, como el diseño, priman sobre la bondad del producto. Producto que se vende en estas grandes cadenas, distribuidas por todo el globo y en las que las trabajadoras ‘venta al público’ tendrán un papel fundamental. Zara es un caso paradigmático de este fenómeno.

El análisis de las jóvenes vendedoras ‘cara al público’ nos ha permitido descubrir su doble papel en esta nueva sociedad de servicios: son trabajadoras y consumidoras del mismo producto, encarnando en su propia condición las contradicciones y articulaciones entre la esfera de la producción y la circulación (consumo e imagen de marca).

En efecto, para la empresa, estas chicas, son su mejor publicidad. Lo que enlaza con el nuevo discurso ‘managerial’ en torno a una nueva ‘ética del trabajo’³³, que resulta ser extremadamente ambigua: las exigencias de dedicación plena, de compromiso con la empresa, de implicación y disponibilidad horaria, de una determinada actitud emocional frente al cliente, entran en contradicción, en muchas ocasiones, con las condiciones de trabajo y de empleo, a las que se ven sometidas estas trabajadoras. Trabajos en los que al ser más importantes las actitudes (cercanía al cliente, desenvoltura, disposición...) y la apariencia física (edad y fisonomía), que las aptitudes, no permiten, por tanto, construir ningún tipo de carrera profesional en las empresas, toda vez que las cualidades exigidas para desempeñar este tipo de empleos son extremadamente efímeras.

2.8 Objetivos e hipótesis de trabajo

La dificultad de inserción y permanencia en el mercado laboral por parte de los jóvenes, -surgida a raíz de las reformas laborales y como consecuencia de la entrada del nuevo modelo flexible-³⁴, hacían necesaria la reconstrucción del mundo del trabajo, -a través de un estudio de

³² [Taboadela, Martínez Iglesias y Castro Serantes: 2005]

³³ [Bauman: 1999]

³⁴ Véase el trabajo de investigación *El ciclo de la precariedad en los mercados de trabajo y consumo juveniles. Una primera aproximación*, investigación presentada como periodo de investigación de doctorado, en el Departamento de

caso concreto-, para una mayor comprensión del fenómeno. Por ello, el **objetivo principal** de esta tesis ha sido el de considerar el caso de estudio de Zara como un analizador privilegiado para **evaluar el impacto de las transformaciones productivas y sociales sobre las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes**, en este caso de las trabajadoras jóvenes de las grandes cadenas de moda en la Comunidad de Madrid. De esta forma, poder, **descubrir las condiciones de trabajo “reales”** de las empleadas de Zara en las tiendas de venta directa al cliente y, **la distancia que en muchas ocasiones existe entre lo que se dice del trabajo y lo que realmente se hace**³⁵. Por ello el OBJETIVO señalado, el descubrir las CONDICIONES “REALES” y la DISTANCIA entre lo que se dice en torno al trabajo y lo que realmente se hace, se ha convertido en la columna vertebral de la investigación.

Para conseguir estos objetivos, primero, ha sido *necesario plantear hipótesis y hacerse preguntas*. Con todo, hemos ido dando cuerpo al estudio. Dicha fase ha requerido de un trabajo previo de reflexión, en el que la inmersión en la lectura de diferentes documentos (bibliografía general y específica, búsqueda de fuentes secundarias, etc....), ha ido tejiendo el corpus de la investigación y perfilando los aspectos en los que se quería incidir. Es el trabajo de desbroce y de revisión bibliográfica el que hace posible el planteamiento de problemas y la definición de los objetivos de partida, método por que la investigación va tomando forma³⁶. Como ha escrito Castillo, *“no hay teoría sin investigación, no hay datos que sean contruidos por el investigador. Sin investigación concreta, minuciosa, de detalle, desde dentro de las organizaciones o instituciones, poca teoría “útil” puede construirse*³⁷”. Puesto que, *“(...) sin teoría (...) no hay conocimiento, ni contexto alguno en el que puedan integrarse los ‘indicios’ o ‘referentes empíricos’ de la realidad*³⁸ ”.

Por tanto, una vez realizado un análisis exhaustivo de los aspectos generales de la investigación, gracias a los que precisamente, se han podido plantear los objetivos tanto generales como específicos, llegó el momento de plantearnos las **hipótesis** que, después, han tenido que contrastarse con la información recogida en la fase de trabajo de campo. Tras su análisis, se ha hecho preciso volver a la información preliminar y general y a los datos recogidos, para comprobar la veracidad de esas hipótesis y saber si hemos sido capaces de dar respuesta a nuestras preguntas, y cumplidos por fin, nuestros objetivos. Así pues, en la tesis aquí presentada planteamos que, **1), las condiciones de trabajo de las jóvenes en el sector servicios –en los empleos al final de la cadena, los del comercio- son precarias**.

Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, UCM [Agulló: 2007] y un resumen de ello en [Agulló: 2008].

³⁵ [Castillo: 2005]

³⁶ [Candela y Piñón: 2005]

³⁷ [Castillo: 2008: 56]

³⁸ [Ortí: 1986, 212].

Esta hipótesis de partida sugirió otras premisas que, a lo largo del curso de la investigación, se han tratado de contrastar, comprobando si eran ciertas o falsas.

El estudio del sector comercial, consultando diferentes fuentes, nos muestra una realidad en que rotación, tiempos parciales y bajos salarios suelen ser características que están presentes³⁹.

En 2005, los servicios representaron en España el 67,2% del valor añadido bruto. Además, y según datos de la Encuesta de Población Activa, en ese mismo año, los servicios daban trabajo al 65% de los ocupados. Así, el 78,4% -más de dos millones a 1 de enero de 2005- de las empresas activas, se dedicaban a este sector, superando un volumen de negocio mayor al billón de euros.

En el mismo año, a través de la Encuesta Anual de Servicios, comprobamos que el número de empleados ascendió hasta los 8.573.021, suponiendo un incremento de 4,3% con respecto al año anterior. Las mujeres representaron el 43,7% del total de asalariados en este sector, debido a su escasa presencia en el transporte (17%). En cambio, en otros ámbitos de los servicios, éstas, alcanzaron cuotas superiores al 50%. En el comercio al por menor, fueron el 63,2%.

Dentro del sector servicios, en 2004, el 69,3% de los asalariados tenía empleos fijos, gracias a aquellos que se dedicaban a las Tecnologías de la Información, al Comercio y al Transporte. Aún así, el porcentaje de empleados con contratos eventuales seguía siendo muy elevado, representando el 30,7%⁴⁰.

Mientras que la jornada a tiempo parcial representaba el 15,9% del empleo en dicho sector, las cifras se disparan hasta llegar al 25,1% en el caso de las mujeres.

Es destacable la importancia del comercio que, con un volumen de negocio de 630.000.000 de euros en 2004, representa el 62% del total. El 38,4% de los ocupados se dedicaba a éste, siendo un 40,5% de las empresas las que trabajan en él⁴¹.

³⁹ Para un análisis más detallado de este punto remitimos al lector al Apéndice 2: *El sector comercial. Algunos datos de contexto*, amén de la Encuesta del Sector Servicios [www.ine.es], Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, datos de Acotex, etc.

⁴⁰ Servicios prestados a las empresas 45,6%; servicios culturales y recreativos 37,8% y turismo 37,2%.

⁴¹ Encuesta Anual de Servicios-2005. www.ine.es

La Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía aportan el 67% del negocio y el 63% de los ocupados en el sector servicios.

Con respecto a los salarios, podíamos ver diferencias muy marcadas. El salario medio bruto anual por trabajador, en 2004, era de 17 mil euros. Pero dicha media ofrece diferencias muy importantes. Por un lado, los trabajadores dedicados a las TIC gozan de un sueldo medio bruto anual que supera los 30 mil euros. En el otro extremo, los que se dedican a los servicios personales, no llegan a los diez mil euros. Dichas diferencias, también aparecen dependiendo del sexo, y del tipo de contratación. Ya desde el año 2002, según datos de la Encuesta de Salarios de 2002, los trabajadores con contratos de duración determinada, tuvieron un salario medio anual inferior en un 40% a aquéllos que gozaron de contratos indefinidos. En el caso de los hombres, la diferencia fue de un 25%, mientras que en las mujeres, la diferencia fue de un 12% para los contratos indefinidos y un 44% para los de duración determinada. Además, cabe destacar que tanto en mujeres como en hombres, el salario medio anual en jornada a tiempo parcial fue más de un 50% inferior al salario medio total.

Todo los datos anteriormente referidos, tipos de contratación, diferencias salariales, tiempos parciales, presencia femenina en este tipo de sector, etc... de los empleos al final de la cadena, nos llevaba a plantearnos que, **2), la organización del trabajo de las grandes cadenas de moda debilita a las trabajadoras insertas en aquellas.**

Pues, en palabras de Castellanos y Pedreño, "*impulsados por la esperanza de lograr la felicidad y el éxito millones de jóvenes trabajadores altamente formados han aceptado trabajar en condiciones de un espantoso estrés, de sobreexplotación incluso con salarios muy bajos, fascinados por una representación ambigua en los que el trabajador es descrito como un empresario de sí mismo y la competición es elevada a regla universal de la existencia humana*"⁴². Por ello, se hacía necesario comprobar si, **3), las trabajadoras más jóvenes y sin 'compromiso' son las queridas por la empresa, porque generan menos problemas, por un mayor desconocimiento de la organización del trabajo en general.**

Este desconocimiento, planteaba una última hipótesis, surgida de las relaciones existentes entre los jóvenes trabajadores y los sindicatos.

A nivel general las cifras de afiliación sindical, desde los años ochenta, nunca han sido muy elevadas. La tasa de afiliación sindical llegó a alcanzar una cifra del 20% durante los primeros noventa, comenzando desde entonces a disminuir, hasta llegar al 17% actual.

⁴² [Castellanos y Pedreño: 2007: 16]

Entre las causas de estas bajas cifras, encontramos el que la introducción de un modelo laboral, el flexible, en que las grandes empresas han perdido peso -debido a la descentralización productiva y fragmentación empresarial-, y en que se ha dado la aparición de una gran cantidad de pequeñas empresas, las peores condiciones contractuales -surgidas del modelo flexible-, y la pérdida de *conciencia obrera*⁴³, han sido causantes de dicha desafiliación.

Es evidente que en la sociedad se está dando un proceso *desindicalizador* que se ha venido gestando a causa de la precarización y del miedo al paro. Dos factores que han debilitado la combatividad y la conciencia de clase⁴⁴.

La fuerza de trabajo se ha visto cada vez menos reconocida en los movimientos sindicales. Así, los sindicatos parecen no ser capaces de jugar el papel que se les ha asignado, y generalmente se les acusa de actuar única y exclusivamente en beneficio de los trabajadores que gozan de mayor seguridad en sus puestos, dejando abandonados a su suerte a toda aquella población trabajadora que se caracteriza por tener unas malas condiciones laborales y vitales (jóvenes, mujeres, inmigrantes). Este hecho tiene como consecuencia que haya una escasa participación de los jóvenes en los sindicatos.

Factores como la búsqueda de obtención de mejores condiciones laborales, mayor seguridad en el empleo, mayores salarios, etc... son variables que adquieren una gran importancia a la hora de decidir afiliarse a los sindicatos. Pero a los jóvenes que parten de una situación desfavorable con malos empleos como norma, caracterizados estos por su inseguridad, les cuesta decidir el entrar a formar parte de los sindicatos.

Todo ello implica que los sindicatos no tengan la capacidad para renovarse y adaptarse a las nuevas situaciones que han de soportar los jóvenes. Se crea, así, un círculo vicioso en el que los jóvenes no se afilian por sus malas condiciones laborales y por no verse identificados en los sindicatos. A la vez, los sindicatos no son capaces de llegar a los jóvenes, al no renovar sus discursos.

Todo ello llevó, como se ha dicho anteriormente, a plantear que, **4), *las relaciones entre sindicatos y trabajadores jóvenes en sectores precarizados son débiles y no ayudan a la mejora de las condiciones de trabajo que se hacen cada vez más difíciles.***

Todas y cada una de las hipótesis han ido generando una serie de preguntas: *¿cómo es un día en la empresa?, ¿cuáles son las funciones realizadas?, ¿cómo son los problemas del día a*

⁴³ [Antón: 2007; López Calle: 2007]

⁴⁴ [Boltanski y Chiapello, 2000]

día?, ¿cómo se afrontan los problemas surgidos por la organización del trabajo?. Y ante ellas, hemos buscado “reconstruir” las condiciones de vida y trabajo.

Pero en toda investigación, las diferentes metodologías para la obtención de la información han de ser extremadamente objetivas posible puesto que, *“los juicios de valor (han) de estar sustraídos, en general a la discusión científica por el hecho de que derivan, en última instancia, de determinados ideales y, por ello, tienen origen “subjetivo”⁴⁵.*

Para llevar a cabo esta labor, se ha realizado un **análisis**, basado en un trabajo documental de todos los aspectos generales que, más tarde, se ha abordado desde el trabajo de campo. De esta manera, se han tratado temas sobre juventud, género, sindicalismo, trabajo, etc., y ello, en discusión permanente con la literatura científica más actual, que no excluye la visita y reflexión con los clásicos⁴⁶.

Importa señalar que el *seguir a los clásicos* en el curso de una investigación es uno de los aspectos fundamentales para aprender este oficio. Puesto que lo que se trata es de *“(…) aprender de ellos muchas de las que creíamos eran nuevas aportaciones, tanto metodológicas como teóricas. Aprendiendo, en suma, a trabajar de una forma más modesta, y desde luego, casi sin ser consciente de ello, más reflexiva, más atenta a la consideración de las condiciones de ‘producción’ de los textos, de las interferencias con el objeto de estudio de la propia posición del investigador”⁴⁷.*

Por otra parte, la investigación que nos ocupa, se ha podido enriquecer con otros elementos capaces de dar sustento a las teorías analizadas y ello, gracias al análisis de las fuentes secundarias consultadas a lo largo de todo el estudio.

Además, el hecho de **identificar** aspectos importantes para la investigación en curso, dio la clave para precisamente identificar los centros más relevantes que habían de servir como punto de partida para el caso de estudio (Zara). De ahí, una vez localizados, se pudieron llegar a **conocer**, mediante el mencionado trabajo de campo, las experiencias laborales contadas por los propios empleados, devolviéndoles *“la palabra a los actores implicados”⁴⁸*. Ello, ha aportado un elemento de subjetividad al estudio, construido por los propios trabajadores, que actúa

⁴⁵ [Weber: 1997^a, 42]

⁴⁶ [Agulló: 1997 y 1998; Alberdi: 1995; Antón: 2007 y 2006; Barañano: 1992; Cachón: 2000; Castellanos y Pedreño: 2006; Castillo: 2005, 2003^a, 2003b, 2003c, 1998, 1986; Colectivo IOE: 1987; Consejo Económico y Social: 2002; De Pablo: 1997; Enguita: 1989; García Blanco y Gutiérrez: 1996; García Espejo: 1998; López Calle: 2007; López Calle y Castillo: 2004; Martín Carretero: 1999; Muñoz: 2006; Prieto: 1999; Simón: 2003; Torregrosa et al: 1989; Torus: 2000; Villanúa Jiménez: 2006; Weber: 1997; Webb: 2001; etc.]

⁴⁷ [Castillo: 2009, 79].

⁴⁸ [Castillo: 2005, 16]

como contrapunto a la objetividad de todo el análisis previo y es capaz de articularse con la teoría y desvelar la realidad.

Por otra parte, se hacía preciso, **delimitar el territorio** en que se deseaba realizar el estudio de caso. La importancia creciente, en los últimos años, del sector servicios, en regiones como la de Madrid, reforzaba el interés de que dicho objeto se situase en éste territorio.

A pesar de la importancia de la terciarización de la economía en la Comunidad de Madrid, es necesario, por otra parte, tener cuidado al estudiar este tipo de sector, puesto que, si bien las cifras muestran incrementos de las actividades pertenecientes a los servicios, no se debe olvidar la importancia de la industria, que ha sufrido un proceso de externalización de sus actividades de escaso valor añadido⁴⁹.

Aún así, tanto en España como en Europa (en los últimos años), el sector servicios ha ido desarrollándose de manera importante, tanto en lo que se refiere al empleo, como en el aspecto económico. De ahí que, aunque el estudio se ha circunscrito a la Región de Madrid, los resultados tienen la pretensión de ser extrapolables a un nivel más general⁵⁰.

*Un seguimiento riguroso de la movilidad sectorial y geográfica de los trabajos y las biografías de los trabajadores muestra que esta terciarización no ha sido debida a la aparición de nuevas actividades propias de la llamada sociedad del conocimiento, sino que se ha debido más bien a la externalización de actividades industriales de escaso valor añadido*⁵¹.

Por lo que se refiere a los trabajadores, la investigación ha tratado de centrarse en **reconstruir**, a partir de las entrevistas y de otras fuentes, **el día a día de estas jóvenes**, fórmula mediante la que **buscamos comprobar la realidad del sector comercial**, analizar la organización del trabajo y así, llegar a reconstruir, mediante la subjetividad de las propias afectadas, su propio mundo laboral.

Pues en palabras de Weber, "*La ciencia social que queremos promover es una **ciencia de la realidad**. Queremos comprender la realidad de la vida que nos circunda, y en la cual estamos inmersos, **en su especificidad**; queremos comprender, por un lado, la conexión y **significación** cultural de sus manifestaciones individuales en su configuración actual, y, por el otro, las razones por las cuales ha llegado históricamente a ser así-y-no-de-otro-modo*"⁵².

⁴⁹ [López Calle: 2007; Fernández y Alas-Pumariño: 2007]

⁵⁰ Esto se debe a que si bien los empleados de estas grandes cadenas de moda se ven sujetos a convenios colectivos provinciales, sus condiciones laborales y su organización del trabajo, como se verá a lo largo de la tesis, resultan ser muy similares de región a región.

⁵¹ [López Calle: 2007: 10]

⁵² [Weber: 1997^a, 61]

3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

"No usamos grabadora. Estaban acabadas de inventar y las mejores eran tan grandes y pesadas como una máquina de escribir, y el hilo magnético se embrollaba como un dulce de cabello de ángel. La sola transcripción era una proeza. Aún hoy sabemos que las grabadoras son muy útiles para recordar, pero no hay que descuidar nunca la cara del entrevistado, que puede decir mucho más que su voz, y a veces todo lo contrario. Tuve que conformarme con el método rutinario de las notas en cuadernos de escuela, pero gracias a eso creo no haber perdido una palabra ni un matiz de la conversación y pude profundizar mejor a cada paso".

[García Márquez: 2002, 565-566]

Como hemos contado anteriormente, este proyecto, se enmarca dentro de la trayectoria de investigación en la que estoy trabajando en los últimos años: el Grupo de Investigación Consolidado UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo⁵³. Asimismo se ha mencionado que, éste, basa sus estudios sobre el terreno con enfoques cualitativos, buscando comprobar si teoría y realidad coinciden o, si por el contrario, existe una distancia entre lo dicho y lo hecho.

Porque distinguir las "realidades del trabajo" (Noon y Blyton, 1997) no se hace solo en el sentido de lo que es falso y lo que es verdadero, entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que debiera existir en teoría, esto es para los "teóricos" que nunca descienden a la realidad de la investigación concreta, y lo que realmente existe.⁵⁴

El bagaje teórico y la reflexión aparecen, pues, como cimientos imprescindibles a la hora de abordar cualquier estudio, ya que se da la *"necesidad de no hacer descripciones teóricamente consistentes en el aire"*⁵⁵. Mediante el eje vertebrador conceptual, el investigador que trata de partir de las situaciones concretas, será capaz de ir y volver sobre el análisis y la teoría. Por tanto, no ha de existir una división, sino un *continuum* que haga posible que el investigador, artesano de su objeto de estudio, pueda componer y descomponer cada parte de su trabajo. Bajar de la teoría a la realidad y tras el análisis de esta última, volver a la teoría.

Y para ello, se han de usar diferentes herramientas de abordaje, que se irán eligiendo a medida que se vaya teniendo un sustento teórico sobre el objeto de estudio a investigar. En el caso que nos ocupa, han sido diferentes técnicas metodológicas las que se han ido aplicando. Desde la recopilación documental, -mediante lectura de textos, publicaciones, estadísticas, publicidad, etc...-, hasta la observación directa, las notas de campo y las entrevistas.

⁵³ <http://www.ucm.es/info/charlesb>

⁵⁴ [Castillo: 2005, 21]

⁵⁵ [Castillo 2003b: 22]

3.1 La investigación

Durante los años en los que se realiza un proyecto de investigación, la superación de diferentes etapas es elemental para el desarrollo y maduración del propio objeto de análisis, a la vez que resulta ser un proceso de catarsis.

Primeramente, el desarrollo de un marco teórico de interpretación, ha hecho posible el abordaje del problema objeto de estudio, llevando a realizar un trabajo de revisión de los conceptos clave sobre los que se ha venido investigando.

Junto a ello, las estrategias de aproximación, -realizando algunas entrevistas exploratorias, a perfiles de jóvenes, hombres y mujeres, mediante las que se plantearon diferentes temas a nivel general-, resultó de vital interés. Con éstas, se pretendía ir identificando problemas que más tarde se pudieran plantear a nivel teórico y que facilitaran un marco capaz de definir el trabajo de campo (identificar informantes clave, etc...).

La **segunda etapa** de la investigación, la del trabajo de campo, resultó ser la de acercamiento a la realidad⁵⁶. Sin abandonar la búsqueda bibliográfica, la lectura de textos, el análisis de datos estadísticos -capaces de seguir corroborando las hipótesis planteadas-, esta etapa se ha caracterizado por el trabajo de campo en el propio terreno, realizando un tipo de investigación en que el peso de las técnicas cualitativas ha sido el predominante.

Las decisiones de diseño se toman a lo largo del estudio. Durante el trabajo de campo cabe la reformulación del problema de las preguntas de investigación y tiene lugar un análisis preliminar. Todo lo cual puede llevar a modificar las decisiones muestrales iniciales. Tal es el carácter iterativo, continuo, emergente y flexible al que se hace referencia⁵⁷.

Por medio del trabajo de campo los trabajadores son los que se encargarán de relatar sus vivencias, experiencias, temores, previsiones de futuro⁵⁸ y harán posible el que el investigador sea capaz, mediante la posterior interpretación de los datos recopilados, de contar la realidad⁵⁹, corroborando o desechando, las hipótesis desde las que se partía. Puesto que -siguiendo a Alonso, Castillo y otros-, nunca hay observaciones empíricas sin teoría que las sustente. Es, por tanto, la entrevista un medio mediante el cual, se obtendrá un acercamiento

⁵⁶ [Beltrán: 1986]

⁵⁷ [Vallés: 2002, 67-68]

⁵⁸ [Alonso: 1998]

⁵⁹ La confidencialidad de los entrevistados nos ha llevado a usar nombres ficticios. En el caso de los sindicalistas y delegados entrevistados, hemos optado por darles un nombre y apellido, mientras que en el caso de las trabajadoras hemos optado por darles, sólo, un nombre. Para más información ir al Apéndice 2.

a lo social, que no es posible realizarlo por otras vías. Mediante éstas, la realidad se reconstruye.

3.2 Etapas de la investigación

El proyecto de tesis ha ido cumpliendo diversas fases a lo largo de estos años (2005-2010). **En el inicio de la investigación** (septiembre de 2005) se realizó una **recopilación y análisis bibliográfico** y documental, sobre las transformaciones productivas en España, los procesos de precarización del mercado de trabajo, así como de las investigaciones concretas sobre el sector, tanto nacionales como extranjeras (tarea que se han venido desarrollando paralelamente en las siguientes fases de la investigación, incorporando algunas novedades). De esta forma se pretendía ir delimitando el área de estudio que se quería abordar.

Ha sido fundamental conocer la literatura, -tanto a nivel general como a nivel específico- de los temas que se han venido discutiendo (juventud, precariedad, sindicalismo, comercio, etc...). Además de realizar la búsqueda de artículos en prensa y revistas especializadas, de hacer uso de fuentes audiovisuales (películas y documentales) y de visitar páginas web (blogs, páginas de sindicatos, páginas del Grupo, etc...), elementos, todos, que han resultado de sumo interés.

En segundo lugar, cabe mencionar la realización de un **análisis minucioso a nivel estadístico** de los principales factores y variables relacionados con nuestro objeto de investigación tales como, por ejemplo, los diversos datos del INE (EPA; Encuesta del Sector Servicios, etc.); datos del INJUVE (Observatorio de la Juventud), del Instituto de la Mujer, del Ministerio de Trabajo e Inmigración, etc. La incorporación, en la investigación, de los datos estadísticos ha hecho patente la realidad de la situación en el sector servicios y en el mercado laboral. Mediante esta recopilación de *fuentes secundarias*, se buscó la obtención de datos objetivos que nos permitieran contrastar la información subjetiva aportada por los actores.

En tercer lugar, una fuente fundamental en la investigación ha sido la del **trabajo de campo**, junto a un trabajo previo que supuso la realización de guiones para llevar a cabo las entrevistas. Mediante la elaboración de estos guiones, se trataba de traducir las cuestiones de la investigación (objetivos e hipótesis) en las preguntas o elementos de conversación⁶⁰.

Con las entrevistas, -tal y como se ha venido explicando a lo largo de los apartados anteriores-, se buscaba descubrir a través de los trabajadores, su experiencia propia en el sector comercial y así conocer sus condiciones reales de trabajo y cómo ello incide en sus

⁶⁰ [Vallés: 2002]

condiciones de vida. De este modo, se pretendía ganar densidad en el discurso y obtener una mayor calidad informativa, ya que, mediante las entrevistas, se puede llegar a obtener información que resulta ser parte de la biografía del entrevistado, donde no sólo se cuentan los sucesos de forma cronológica sino que existe una implicación, una subjetividad⁶¹.

Una vez definido el estudio de caso, esto es, las trabajadoras de grandes cadenas de moda, se realizaron **entrevistas a informantes cualificados** y **entrevistas a las trabajadoras del sector**.

El entrevistador debe ser buen oyente e interlocutor, tiene que ser capaz de seguir el discurso, de mantener el diálogo con el entrevistado, y para ello, es fundamental el conocer el lenguaje correspondiente al ámbito investigado, de forma que la fluidez del discurso sea mayor. Esto es debido a que, como explica Alonso, *"tal interacción toma la forma de conversación, permitiendo al investigador "probar en profundidad" a descubrir nuevas pistas que abren dimensiones del problema y que aseguren vivos, exactos y completos los informes de los encuestados que se basan en la experiencia personal"*⁶².

Un primer contacto con el trabajo de campo, a principios de 2006, se desarrolló con algunas entrevistas exploratorias a jóvenes, que servirían de base para ir definiendo los perfiles a los que se pretendía acceder en la fase posterior de la investigación.

Los contactos con informantes cualificados se obtuvieron mediante vías formales, con el envío de cartas y correos electrónicos en los que se adjuntaba un documento explicativo exponiendo el interés de la investigación. Mediante esta misma fórmula se buscó el contactar con otros informantes cualificados, la empresa, con la que no se tuvo el éxito deseado ya que remitieron a la página corporativa en la que anualmente publican sus informes.

Las entrevistas a las trabajadoras del sector se obtuvieron, bien a través de redes de 'conocidos', bien a través de los informantes cualificados. La búsqueda de la saturación del discurso, en la que el entrevistador comienza a tener la impresión de no aprender nada nuevo, fue lo que definió el tamaño de la muestra en la que se buscaba una diversificación de informantes (tal y como se muestra en las tablas⁶³). Por tanto, no se puede hablar de una representación estadística sino, más bien, de una representación tipológica y socio estructural capaz de mostrar diferentes perfiles que se correspondiesen con la realidad de nuestro caso de estudio.

⁶¹ [Alonso: 1998]

⁶² [Alonso, 1998: 76]

⁶³ Véase Apéndice 3: Tablas con relación de entrevistas

En lo concerniente a las entrevistas realizadas a los informantes cualificados, se trataron de encontrar perfiles que pudieran aportar información interesante. Por ello, una vez decidido que se entrevistaría a secretarios de las Federaciones del Comercio de los dos sindicatos mayoritarios, CCOO y UGT, se optó por la búsqueda equilibrada de las secciones con las que contactar. Así, se mantuvieron reuniones con secretarios de Juventud, de Igualdad, de Acción Sindical,... de ambas Federaciones Sindicales, para comprobar si el discurso de ambas era similar o si, por el contrario, existían ciertas divergencias. Además, se optó por escoger Secretarías no coincidentes en ambos sindicatos con el fin de obtener otras informaciones de interés general (Gabinete de Estudios, Secretaría de Comercio, etc...).

Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas con delegados sindicales, de la empresa objeto de estudio y de otras con gran incidencia en el sector comercial, ya que estos podían aportar información derivada de la experiencia como trabajadores, a la vez que como delegados.

Tanto las entrevistas concedidas por informantes privilegiados, como el análisis exhaustivo de la información empresarial, fueron métodos mediante los que se comenzó a sistematizar la estrategia de investigación: perfiles de trabajadoras, centros de trabajo, confección de los guiones de las entrevistas, así como delimitar –y contrastar- las principales hipótesis planteadas.

En las más de cuarenta entrevistas realizadas desde entonces, hemos conseguido dibujar determinadas pautas generales en torno a cuestiones como, las formas de selección de personal y las formas de contratación, las estrategias de formación, las formas de organización del trabajo, la aplicación de la legislación laboral vigente y las relaciones entre las 'chicas' y la empresa, entre las propias trabajadoras, entre la empresa y los sindicatos y entre estos últimos y las dependientas, entre otras cosas.

En estas entrevistas, como se ha referido con anterioridad, no se buscaba la representación estadística sino tipológica y el tamaño de la muestra, por tanto, vino definido por la saturación del discurso. Aún así, sí existían unos perfiles mínimos sobre los que trabajar. Por una parte, se buscaba el tener elementos comparativos por entrevistas realizadas con trabajadoras de otras marcas, bien del mismo grupo empresarial (Grupo Inditex), o de otros centros de trabajo (El Corte Inglés y Cortefiel). La edad y el hecho de ser madres, o no, también se planteaban como otras variables interesantes a integrar en los perfiles, ya que ello podía dar nuevas pistas, comprobando si los problemas, esperanzas, etc..., de las trabajadoras de este sector, coincidían con el hecho de tener hijos y por tener más o menos años. Junto a ello, alguna entrevista a hombres, también nos pareció importante para comprobar si la construcción del discurso, por parte de hombres y mujeres, partía de las mismas premisas o si

el hecho del género incidía en una percepción diferente de la organización y condiciones del trabajo y de las de vida. Por otra parte interesaban los años de dedicación en la empresa, pues la mayor o menor experiencia, podía dar muestra de un posible cambio de discurso.

Para realizar las entrevistas se plantearon guiones iniciales, adecuados al perfil del entrevistado, con cuestiones que hacían posible que las respuestas fueran abiertas, que el discurso fuera lo más libre posible, de forma que los sujetos, objeto de la investigación, pudieran contar y relatar todos aquellos aspectos aparecidos en el guión además de algunos que inicialmente no se habían planteado en la misma.

Posteriormente, la **transcripción y análisis del trabajo de campo** ha desvelado aspectos de sumo interés para la investigación, cuyos resultados se pueden ver en los capítulos dedicados a la *organización del trabajo y la negociación colectiva*. "*(...) El contexto de su interpretación está representado por una visión global de la situación y del proceso histórico en que emergen los discursos ideológicos analizados*"⁶⁴.

Por tanto y para concluir descubrimos la importancia de un trabajo minucioso en el que la interdisciplinariedad y la unión de diferentes técnicas metodológicas (cuantitativas y cualitativas) han terminado por enriquecer la investigación haciendo que ésta, sea "*rica de matices, de "datos" e iluminaciones que nos ayudan a comprender por qué las cosas son como son, y no como las describen las páginas de ciencia-ficción de los futuristas. Y, también, claro está, cómo podrían ser*"⁶⁵.

⁶⁴ [Ortí: 1986, 166]

⁶⁵ [Castillo: 1999, 9-10]

4. EL MODELO ZARA

4.2 ZARA POR SÍ MISMA: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

La información que a continuación se presenta, se centra en la documentación bibliográfica, en los artículos, en las noticias y las visitas a la página corporativa del Grupo Inditex⁶⁶, datos, a los que se ha tenido acceso a lo largo de este estudio. Durante el proceso de investigación, se realizó un minucioso análisis de cada informe empresarial -disponible desde el año 1998- para conocer de la mejor manera posible la gestión empresarial llevada a cabo por el Grupo del que es cabecera Zara. Además, se analizaron otra serie de documentos –artículos de revistas, prensa y documentos sindicales-, a la vez que un amplio número de visitas a páginas web de los distintos sindicatos y federaciones del comercio, blogs y otros medios como, por ejemplo, el trabajo de campo que se ha venido realizando a lo largo de los tres últimos años.

Ante la imposibilidad de contactar con miembros del Grupo Inditex, tras los múltiples e infructuosos intentos de realización de entrevistas a los responsables de la empresa, tanto de las centrales como de formación, que creíamos, podían aportar información interesante sobre diferentes aspectos- tales como las prácticas ‘manageriales’, la organización del trabajo, las políticas de recursos humanos, etc...-, se ha realizado una labor que, trata de ser una aproximación fruto de los informes y demás documentación adquirida. Hemos, de este modo, llevado a cabo un análisis detallado e interpretativo de los datos empresariales, presentando la imagen pública como una fuente de inspiración de los vacíos informativos que, por el trabajo conjunto de análisis de distintas fuentes y el complejo proceso de entrevistas realizado, plantean un contraste con esas informaciones, lo que enriquece nuestro planteamiento de investigación a la vez que da paso a los interrogantes que son tratados a lo largo de la tesis.

Desde la perspectiva pro-empresarial encontramos un elevado número de estudios que se han venido haciendo a lo largo de los últimos años con respecto al modelo del Grupo Inditex -del que Zara es el caso más representativo y al que se han ido uniendo las demás cadenas del Grupo⁶⁷- y que ha querido ser un modelo de negocio del que ‘toda empresa tiene algo que aprender’. En esa línea de investigación encontramos diferentes artículos y libros que reconstruyen el ‘fenómeno Zara’⁶⁸. En esta misma dirección descubrimos que en diferentes universidades se ha estudiado y analizado como modelo de empresa que, mediante unas políticas ‘ejemplares’ ha conseguido crecer e incluso llegar al mercado internacional en un lapso de tiempo relativamente breve (en torno a los treinta años). Tanto es así que incluso, en el año 2004, se llegó a crear una cátedra, -cátedra Inditex-, mediante el acuerdo firmado con la Universidad de La Coruña. Con este hecho, se buscaba el estrechar lazos con el mundo

⁶⁶ En www.inditex.es [revisada periódicamente desde 2005 hasta 2010]

⁶⁷ “Zara actúa en la mayoría de las ocasiones como cadena matriz, de forma que el resto de los formatos del grupo Inditex se puedan aprovechar de la infraestructura y experiencia acumulada en el mercado por la cadena Zara” [Castellano: 2002, 217].

⁶⁸ [Badía: 2008; Castellano: 2002; Álvarez Alonso: 2000^a y 2000^b; Bonache y Cerviño: 1996, Martínez Barreiro: 2008; etc.]

académico a la vez que *'promover y difundir el estudio y el desarrollo de la responsabilidad social corporativa entendida como el compromiso de las empresas de aplicar criterios de buen gobierno corporativo, de desarrollo social sostenible y de protección del medio ambiente'*⁶⁹.

Pero ¿cómo una empresa puede llegar a alcanzar la importancia de Zara en un lapso de tiempo tan breve? Indaguemos en todos aquellos documentos a los que se ha podido tener acceso mientras se ha llevado a cabo esta investigación.

No es desconocido para casi nadie que el Grupo Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.) hunde sus raíces en Confecciones GOA, S.A., la primera fábrica de confección de Inditex que fue creada en 1972. El negocio, dedicado a fabricar prendas de vestir (batas), fue creciendo hasta que, en 1975, apareciera Zara España, S.A., la primera sociedad de distribución y venta al detalle que tendría su primera tienda en la calle Juan Flórez, en La Coruña⁷⁰. Durante los años siguientes, el negocio se expandió por las principales ciudades de España debido al éxito desatado entre su población –preeminentemente femenina-⁷¹.

Fue en 1985 cuando Inditex, S.A. (Industria de Diseño Textil, S.A.) se creó como eje del Grupo de empresas. A partir de entonces el Grupo, centró sus esfuerzos de la producción en la cadena Zara. En los años sucesivos, se ideó y llevó a cabo la implantación del sistema logístico, hecho a medida y con proyección de futuro. Así, se había implantado, ya a mediados de los años ochenta, un grupo textil que aglutinaba producción, logística y venta, como las tres piezas del engranaje que haría que la empresa llegara a ser un ejemplo de gestión para otros negocios.

A partir de ese momento y en los años sucesivos, la creación, adquisición y expansión de otras cadenas comenzó, mientras que Zara no hizo más que crecer en número, tanto dentro de España como en Europa y resto de continentes.

De este modo, en la actualidad, Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo y cuenta con nueve formatos⁷² diferentes: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's Class y Uterqüe⁷³. En febrero de 2009, el

⁶⁹ [www.inditex.es] en http://www.inditex.es/es/prensa/notas_de_prensa/amplia/00000327 [nota de prensa vista el 25 de enero de 2008]

⁷⁰ Todavía hoy la primera tienda Zara sigue existiendo. A diferencia de la mayoría de las tiendas abiertas posteriormente, en ella siguen trabajando aquellas jóvenes que entraron por aquel entonces [entrevista realizada a Ana el 17-12-2007].

⁷¹ [Informes Inditex: 1998-2010; Martínez Barreiro: 2008; Alonso Álvarez: 2000a; etc...]

⁷² Es la forma con la que el Grupo Inditex se refiere a las diferentes marcas que ha ido creando y adquiriendo a lo largo de estos años.

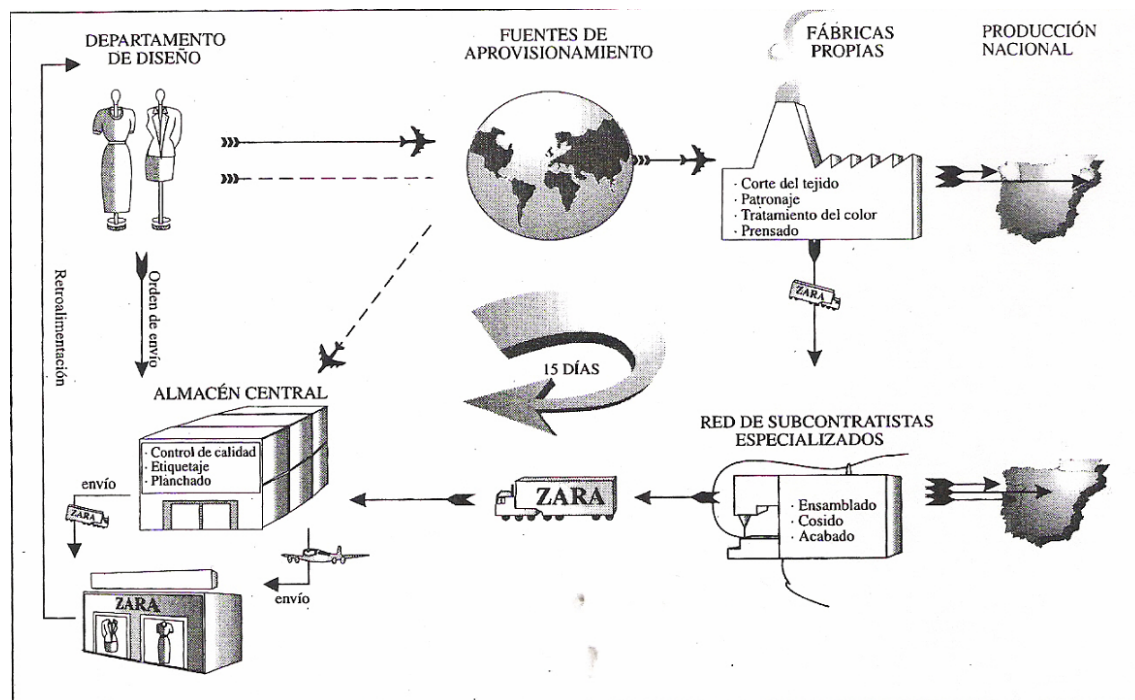
⁷³ Junto a todos estos encontramos *Lefties*, que termina por vender todos aquellos productos que no han tenido cabida en el mercado normal, ni en el periodo de las rebajas. Su introducción en estas tiendas se realiza tras el cambio de etiquetas, modo a través del que se elimina el rastro de procedencia. Según la información que se ha podido obtener, las tiendas *Lefties* trabajan bajo el mismo número de CIF que Zara [Carmen Díaz: 12-03-2009]

Grupo Inditex contaba con 4278 tiendas en todo el mundo. Siendo 1529 las pertenecientes a la cadena Zara y restringiéndose a 520 tiendas en España⁷⁴. Al cierre del año 2007, Zara estaba presente en 68 países con un total de 1361 tiendas en el mundo de las que 870 se encontraban fuera de España.

El Grupo Inditex fue creciendo a lo largo de tres décadas. Según los informes de éste, la *'creatividad y diseño esmerado, innovación, respuesta ágil al mercado, atención especial a la ambientación de las tiendas y una dirección empresarial flexible'* han sido las claves de su éxito y expansión⁷⁵.

Inditex comprende la mayor parte del proceso productivo: diseña, produce, distribuye y vende⁷⁶, tal y como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Proceso de producción de ZARA



Fuente: Bonache y Cerviño: 1996, 64

Como se ha podido ver anteriormente, el Grupo Inditex tuvo sus orígenes en un periodo en el que el discurso sobre la flexibilidad y reorganización del trabajo tomaba una gran importancia a nivel mundial. A finales de los setenta-principios de los ochenta, desde Europa, se abogaba por una nueva organización del trabajo, en la que los recursos humanos adquirirían una importancia clave a la hora de obtener mejores resultados empresariales. El estudio que aquí

⁷⁴ [www.inditex.es] Visto el 19 de febrero de 2009

⁷⁵ [Informe anual 1998: 14, en www.inditex.es]

⁷⁶ Trataremos de dar una visión general de todos los procesos realizados por el Grupo Inditex para comprender el proceso totalizador de la cadena. En él buscaremos conocer, mediante las lecturas, los informes consultados y demás información, la visión empresarial y contrastar ésta, con los datos y documentación ajenos al Grupo.

nos ocupa es una muestra de estos nuevos modelos productivos, pudiendo ver su aplicación en sus diferentes procesos (desde el diseño a la venta, pasando por la fabricación y la logística). Desde este caso de estudio se han podido analizar y estudiar las diferentes divisiones del trabajo, condicionadas por el tipo de producto realizado, en sus distintos niveles.

A través de estos nuevos modelos productivos, mediante la participación de los trabajadores, de la rotación en diferentes puestos, se busca obtener empleados polivalentes capaces de llevar a cabo una mejora en los procesos de trabajo. Por ello resulta fundamental, entre otras cosas, la implicación y participación, puesto que desemboca en estrategias de calidad total⁷⁷. Pero, a la vez, el proceso productivo y la polivalencia de los empleados termina por hacer al trabajador más flexible y por tanto, prescindible debido a que todos terminan por ser intercambiables y ninguno resulta insustituible⁷⁸. Lo que se trata con la introducción de los nuevos modelos productivos, es aligerar la organización y, de este modo, eliminar todo aquello que sea un excedente⁷⁹. Este, como se verá a lo largo del texto, será el método usado por Inditex en todas las fases del proceso productivo.

Teóricamente, calidad en el trabajo y el empleo, suponen mejoras en la calidad de las condiciones del mismo.

Para comprobar si con la introducción de la nueva organización del trabajo, todos estos elementos se cumplen, es necesario bajar al terreno y ver las condiciones reales. ¿Es cierto que se dan condiciones mejores que las habidas con el taylorismo?, o por el contrario, al estudiar la realidad, ¿se comprueba que hay intensificación del trabajo, descualificación, escasa autonomía de los trabajadores y de conocimientos formales (actitudes), etc., (elementos, todos ellos, que muestran la degradación de las condiciones de empleo y la precarización del mismo)?. Ello se aprecia en la serie de estudios realizados en el ámbito de la producción de las prendas de vestir, en los estudios ya realizados pero, ¿qué es lo que sucede en la logística y en los puntos de venta?

La introducción de la producción ligera, del Justo a Tiempo (JAT), inserta en todos los procesos productivos del Grupo Inditex, buscará desde el punto de vista teórico la eliminación del despilfarro y la obtención de ganancias. Pero se ha de tener en cuenta que "*(...) ninguna empresa es solamente un elemento de un sistema económico y social más vasto; cada empresa es, a su vez, un microsistema económico y social en el que muchos sujetos individuales y colectivos, con intereses y objetivos diferentes, entran en interacción.*"

⁷⁷ [Castillo: 1996^a, 1996b; Volpanto (*et al.*): 1996; Charro y Freyssent: 1996; Cattero: 1996; Boyer y Freyssent: 1996; Lahera Sánchez: 2001, 2004, 2005^a y 2005b; etc.]

⁷⁸ [Lahera: 2004]

⁷⁹ [Cattero: 1996]

*Esto significa que cada empresa actúa en condiciones de equilibrio dinámico y precario, porque el cambio en las variables del contexto, exige ajustes continuos por parte de la empresa y porque, en el interior de la empresa, surge un proceso dialéctico entre intereses y objetivos diferentes, lo que exige negociaciones y mediaciones*⁸⁰

El '*aligeramiento*' de la producción supondrá el adelgazamiento de las plantillas y no la descarga de trabajo de la que se hablaba antaño. En palabras de Castillo, "*(...) aligerar la producción puede ser aligerar el trabajo, esto es, meterle prisa, con los estímulos más colectivos que individuales, sobre-cargarlo. Lo que técnicamente se llama "intensificación del trabajo"*⁸¹. Veamos, pues, qué es lo que sucede en el caso que nos ocupa.

4.1.1 Desde el diseño a la venta

Es el diseño uno de los pilares en los que se sustenta el Grupo, pues al fin y al cabo es una empresa dedicada a la moda y por ello dice invertir en un equipo compuesto por una gran cantidad de profesionales que cada día crean modelos que serán discutidos entre ellos mismos. ¿Cómo se realiza dicho proceso? Según Bonache y Cerviño⁸² tanto el producto como el lanzamiento del mismo, depende del departamento de diseño. Dicha área está integrada por tres grupos de profesionales que se dedican a diferentes labores. Por un lado están los *estilistas de moda*, que eligen desde el tejido deseado hasta la coloración, estampados y prendas con las que trabajar sin hacer caso a los precios, a los márgenes, a las fechas de lanzamiento del producto, etc... Los *profesionales de la gestión comercial*, serán los encargados de controlar todos aquellos aspectos que los estilistas de moda pasan por alto. Es decir, se ocuparán de los precios, márgenes, de si el producto tiene o no cabida en el mercado, de seleccionar a los proveedores y del análisis de costes. Finalmente están los *hombres de tienda*, que se ocuparán del producto una vez que éste ha sido lanzado. Así, analizarán si el producto está funcionando, se fijarán en las tiendas, en cómo están, en su ubicación, en los escaparates...

Los equipos de creación se distribuyen en una sala en la que se diseña la ropa de los diferentes formatos y es allí donde se discuten aquellos que terminarán por aparecer en las tiendas y aquellos que no nacerán. Se deliberará, entre los propios trabajadores, sobre los precios del producto, el momento de lanzamiento, el número de prendas, el lugar donde se distribuirá....Siendo todos estos detalles, analizados mediante dos canales de información.

Por un lado, existen una serie de individuos, distribuidos por todo el mundo, que se dedican a captar las tendencias que se ven en calles de grandes ciudades (Tokio, Nueva

⁸⁰ [Volpanto (*et al.*): 1996, 136]

⁸¹ [Castillo: 1996, 14]

⁸² [1996]

York,...), en cafés, discotecas, universidades, boutiques, pasarelas de moda, eventos sociales, tiendas que son potenciales rivales en el rango de moda ofertada por las tiendas Zara, etc..., para más tarde pasar estas ideas al departamento de diseño en el que pondrán en marcha su imaginación para las continuas creaciones que deben elaborar. Junto a esta fórmula, la información que se recibe desde las tiendas de todo el mundo⁸³.

Es la política empresarial en la que se basa el Grupo, la que hace del diseño una de las partes fundamentales del proceso de producción. Un modelo de *pronta moda* que continuamente está cambiando la oferta de las tiendas. Cada quincena, éstas se surten de nuevos modelos que se caracterizan por ser de los de 'usar y tirar' en lapsos de tiempo mucho más breves que los existentes antaño⁸⁴. La idea de las dos temporadas, existente en los setenta, fue dando paso, en este tipo de grandes cadenas, a una moda cambiante, al nuevo producto cada pocas semanas, siendo éste asequible para el bolsillo de una gran cantidad de consumidores. El tipo de creación emulará al de la Alta Costura y Pret-à-porter pero, con la diferencia de ser un producto que trata de poder llegar a todos los públicos. De ahí la idea expresada por el alcalde coruñés: "*Amancio es el Henry Ford de la moda*"⁸⁵.

De hecho es, desde este departamento, desde el que se fijarán los precios finales. Son, como se ha dicho anteriormente, los *profesionales de la gestión comercial* los que se ocupan del establecimiento del precio. Siguiendo a Bonache y Cerviño⁸⁶, parece que el método a través del que se obtiene la cuantía del producto, sigue unas pautas bien definidas. Mediante la creación de un prototipo y el apoyo en estudios de tipo cuantitativo y cualitativo, se termina por establecer un precio objetivo que se considera que el consumidor estaría dispuesto a pagar⁸⁷.

*La dirección de la compañía fija el margen o porcentaje de beneficio a obtener con este producto, en base a sus estrategias competitivas. Una vez establecidos el precio objetivo de venta y el margen de beneficio considerado, queda determinado el presupuesto de costes para poder desarrollar y lanzar dicho producto. **El precio no es así fijado por los procesos internos de producción, sino que son los precios de venta en el mercado los que van a determinar los procesos***⁸⁸.

Así, una vez que el diseño se ha finalizado, éste se enviará a las fábricas, en las que se tendrá que producir para, posteriormente, enviar a las tiendas.

⁸³ [Planeta Zara, en <http://video.google.com/videoplay?docid=8315255273128654281#> , visto por última vez en febrero de 2009]

⁸⁴ 'La moda pronta española busca la 'bendición de París' tras conquistar el mercado interior en http://www.elpais.com/articulo/cultura/ORTEGA/AMANCIO/GRUPO_INDITEX/ZARA/TEXTIL/MODA/moda/pronta/espanola/busca/bendicion/Paris/conquistar/mercado/interior/elpepicul/19950831elpepicul.18/Tes/ [Visto en enero de 2006]

⁸⁵ [www.elmundo.es visto el 11 de diciembre de 2008]

⁸⁶ [1996]

⁸⁷ Es el sistema *target pricing* [Bonache y Cerviño: 1996]

⁸⁸ La negrita es nuestra [Bonache y Cerviño: 1996, 62]

4.1.4 La fabricación de las prendas de vestir

Para el Grupo, *'creatividad y eficacia van unidas'*⁸⁹ y por dicho motivo, no se ha dudado en realizar parte de las operaciones de producción, más concretamente la fabricación, con proveedores externos. Puesto que, según cuentan en los informes anuales, su relación con éstos permite ofrecer a los clientes, -y como se ha dicho anteriormente-, en un tiempo inferior a las dos semanas, los nuevos modelos que aparecen en los escaparates de todo el mundo.

El proceso de externalización y subcontratación, se justifica por la fuerte competencia existente entre las diferentes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir. Y ello lleva a la necesidad de realizar la ropa al coste más competitivo/al precio más bajo. La empresa red, en este caso Inditex, fragmenta y dispersa el proceso productivo industrial por todo el mundo. Por un lado mantiene fábricas y cooperativas cercanas a su sede en el Polígono Sabón (Arteixo), para después fragmentar el trabajo en otras partes del mundo –desde Portugal a Marruecos, desde el Este de Europa a países asiáticos....-. Así se contaba en un artículo de El País Negocios, el 3 de abril de 2005: *"Zara, por citar su cadena más emblemática, no sólo produce sus prendas en decenas de plantas de Europa y Asia, sino que después las envía a sus dos plataformas logísticas de Arteixo y Zaragoza, donde reciben un último acabado para volver a reenviarse dos veces por semana (a las tiendas)..."*⁹⁰.

Por un lado, la empresa tiene diversas fuentes de provisión de materias primas como los tejidos, el hilo y demás productos, que permite una gran flexibilidad a la hora de ofertar modelos cada pocas semanas. Materias primas y tejidos son enviados a las fábricas del Grupo donde se realizan las diferentes fases de producción intensivas en capital, esto es, el tintado de las prendas, el 'patronaje' y el corte de las mismas. Una vez realizadas estas acciones, las prendas se mandan a las cadenas de subcontratistas con las que cuenta la empresa para realizar los procesos de producción, ahora, intensivos en mano de obra, de ensamblaje y cosido. Estas subcontratas, según explica Inditex, están revisadas por ésta mediante los controles de calidad, además de estar obligadas a cumplir con la legislación vigente, hecho que si no efectúan puede llevar a la ruptura total de las relaciones entre el Grupo y la empresa subcontratada⁹¹.

Las cooperativas gallegas que trabajan en exclusiva para el Grupo, mantienen unos costes fijos que resultan ser relativamente bajos para Inditex, pues el Grupo paga por prenda confeccionada, mientras que es el ensamblado el que tiene un coste variable. Es el hecho de trabajar con estas cooperativas, con estos subcontratistas, la proximidad con las mismas –y

⁸⁹ [Informe anual 1998:15]

⁹⁰ [El País Negocios: 3/04/2005]

⁹¹ Sobre la Responsabilidad Social Corporativa haremos hincapié en el capítulo 5 (pp.).

con sus fábricas- lo que hace posible que el Grupo tenga la capacidad de una producción flexible, pudiendo hacer frente al cambio/variación/modificación de la demanda⁹². Una demanda que queda por encima de la producción realizada, para evitar más reservas de las deseadas. Así, Zara-Inditex trata de adaptarse a los continuos cambios de demanda y consigue tener ciclos de producción que varían cada quince días⁹³.

El modelo que guía la política del Grupo se centra, -dentro de los tres ámbitos fundamentales, producción, logística y venta-, en el *Justo a Tiempo*⁹⁴. Mediante el sistema de producción flexible se pretenderá dar respuestas ágiles a las demandas del consumidor. Unido a ello, el sistema JAT hará posible el recibir las cantidades y variedades deseadas, haciendo que la competitividad empresarial mejore, puesto que producirá el ahorro en el almacenaje (stock cero) a la par que evitará la obsolescencia en los productos textiles⁹⁵. Y todo ello, debido a que los costes de todo el proceso se determinan antes del lanzamiento y la comercialización del producto que se fabrique, siendo de este modo -y como se ha dicho anteriormente- el precio, el que determina el producto y no a la inversa⁹⁶. Para hacer más flexible el proceso de producción e implantar por completo el sistema de JAT, en los años noventa, el Grupo llegó a un acuerdo con Toyota, por el que se instalaron *máquinas y puestos polifuncionales* que hacen posible el cambiar rápidamente la producción, volverla flexible, dando la posibilidad de responder de forma veloz a los cambios habidos en las tendencias de moda.

Además, la exigencia de trabajar de pie frente a la maquinaria, es la que posibilita la polifuncionalidad de los puestos, siendo el método a través del que los trabajadores acaban rotando por todos los puestos de trabajo, terminando por conocer todo el ciclo sin realizar siempre la misma operación. Según lo subrayado por Alonso Álvarez:

*En lugar de fomentar la competencia, el sistema estimulaba la cooperación y la creatividad entre los trabajadores, reforzando el espíritu de equipo, de modo que unos suplían a otros cuando se manifestaba necesario*⁹⁷.

En la producción, existirá un híbrido compuesto por las prendas que no pasan de moda y que siempre estarán presentes en las tiendas, los '*básicos*', junto a las prendas que aparecen y desaparecen con rapidez, aquellas que se podrían denominar como '*obsolescentes*' y que se ajustarán al sistema de JAT, apareciendo en plazos cortos de dos semanas, desde su creación

⁹² Según diversos autores, existen diferentes modalidades de integración en la producción flexible. De un lado tenemos aquellas que incluyen diseño y comercialización, dejando la fabricación a terceros. El otro modelo es el de aquellos que diseñan y fabrican pero dejan la venta a terceros, mediante franquicias o Joint Ventures. Finalmente está el modelo Inditex, en que se aglutinan los tres procesos: diseño, fabricación y comercialización en medida diferente.

⁹³ [Bonache y Cerviño: 1996]

⁹⁴ Desde ahora JAT

⁹⁵ [Martínez Barreiro: 2008]

⁹⁶ [Castellano: 2002; www.inditex.es; etc.]

⁹⁷ [Alonso Álvarez: 2000, 163]

hasta su aparición en las tiendas. Esto es, *'con una adaptabilidad permanente a las tendencias de cada momento, siendo la rápida rotación de prendas y estilos una de las características distintivas'*⁹⁸. Lo que se hará será el ajustar la producción a la demanda.

*La producción flexible ha posibilitado a las empresas crear una 'moda flash' lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala'*⁹⁹.

Por tanto y frente a otras cadenas de moda, Inditex busca conocer las preferencias de los demandantes de forma tal que se permita el conseguir un *stock* cero en los polos sobre los que se sustenta: producción y distribución *flexible*.

4.1.5 La logística

Parece que en la actualidad el nuevo concepto de moda, en el que es continuo el cambio de 'temporadas' y de modelos, donde la pronta moda parece imperar sobre lo establecido antaño, ha ido condicionando la forma en que la logística ha de funcionar. Hoy, la informática adquiere un peso fundamental a la hora de mantener un flujo de información continuo entre almacén y tiendas. De este modo, se trata de evitar la acumulación de stocks que de otra manera conllevarían una pérdida monetaria a las empresas debido a la devolución de prendas que no han tenido éxito en el mercado. Actualmente, el aprovisionamiento constante a las tiendas permite recibir las prendas en plazos que van entre las 24 y las 48 horas, haciendo factible el que la superficie del negocio sea, casi en exclusiva, una zona de ventas, sin dejar demasiado espacio para el almacén. De esta manera la tienda pasa a ser una zona en el que hay una renovación constante de la moda, convirtiéndola, en cierto modo, en el propio almacén. Por dicho motivo, es necesaria la existencia de flujos de comunicación capaces de mantener la información entre la logística y los puntos de venta.

4.1.3.a La clave del éxito en Zara

'La creación de un centro logístico informatizado, que comunica la sede central del holding con cada uno de sus puntos de venta en el mundo (...) flexibiliza la producción en la medida en que posibilita reponer el producto consumido – tallas, colores, patrones-, introducir en fábrica las modificaciones que dicta cada mercado específico y conocer, además, en tiempo real la facturación de cada uno de esos puntos' [Alonso Álvarez: 2000b, 179].

Como se ha venido diciendo con anterioridad, Inditex pretende que las prendas se hagan a precios bajos, además, con la máxima rapidez en la entrega del producto que, una vez llegado a Arteixo, recibirá los últimos retoques (planchado, etiquetado y embolsado) y será

⁹⁸ [Bonache y Cerviño: 1996, 54]

⁹⁹ [Martínez Barreiro: 2008, 111]

desde allí, desde donde se distribuyan a todo el mundo. Lo que se busca es suministrar las prendas *Justo a Tiempo* haciendo competitiva a la empresa al ser capaz de entregar la cantidad y variedad exactas, en el mercado deseado.

La importancia de la logística, es otro de los elementos que hace factible el modelo de negocio que Zara ha creado, pudiendo asegurar que será el punto fundamental del modelo de éxito de la empresa. La entrega en plazos de tiempo muy breves, hace posible el que las prendas de las tiendas, se renueven con frecuencia. La reposición de las mismas se da dos veces por semana, no siendo superiores a setenta y dos horas los plazos de entrega de la mercancía. Ya sea por barco, autopista o avión, el producto sale al destino solicitado por la empresa y en el horario requerido por la misma. Las diferentes plataformas logísticas, -con su sede principal en Arteixo, -en el Polígono Sabón- y las de Zaragoza-, realizan un trabajo en que se busca ser eficientes -nuevamente- siendo capaces de acoplarse a los ritmos y volúmenes impuestos por los clientes¹⁰⁰. Así, del total del transporte, un 80% será terrestre, fórmula más eficiente para llegar en tiempo y costes, a los puntos de venta europeos. El transporte aéreo parece ser posible gracias a los acuerdos suscritos entre el Grupo y diversas compañías aéreas que hacen posible el que los tiempos entre los pedidos y plazos de entrega se cumplan, no superando nunca las 72 horas. La posibilidad de contar con este tipo de transporte, hace viable el uso de los aviones para transportar la mercancía a los puntos más lejanos del planeta, haciendo que en el retorno carguen con suministros necesarios para la fabricación. El barco, en cambio, queda casi en exclusiva para el aprovisionamiento de materias primas, haciendo que los costes, por los plazos de entrega más dilatados, sean menores¹⁰¹.

Ya sea en un medio de transporte u otro, cabría mencionar la subcontrata en los mismos. Por un lado, en lo que se refiere al transporte por carretera, la empresa Azkar será la encargada de realizar los portes, eso si, con el rótulo de Zara. En cuanto a los aviones, la empresa ha llegado a diferentes acuerdos con diferentes aerolíneas (KLM-Air France) que serán las encargadas de llevar la mercancía a los destinos solicitados¹⁰². Aún así, en el año 2006, aparecía una noticia en la prensa nacional en la que se decía que entre otra de las estrategias del Grupo en su plan de ajuste, Inditex tenía intención de reducir sus gastos al máximo en lo que a transporte y logística subcontratada se refiere, con la intención de alcanzar mayor eficacia en sus costes¹⁰³.

Pero a pesar de la importancia del transporte, el sistema logístico del grupo no empieza ni acaba en éste, va mucho más allá... La logística, siendo la distribución física de los

¹⁰⁰ El Grupo Inditex cuenta con otros puntos logísticos por la geografía española, pero estos surten al resto de marcas. Así, los dos centros logísticos que se ocupan de surtir a las tiendas Zara de todo el mundo, se encuentran en Arteixo, en el polígono Sabón, donde nació Zara, y en Zaragoza, en la Plataforma logística de PLAZA.

¹⁰¹ [Badía: 2008]

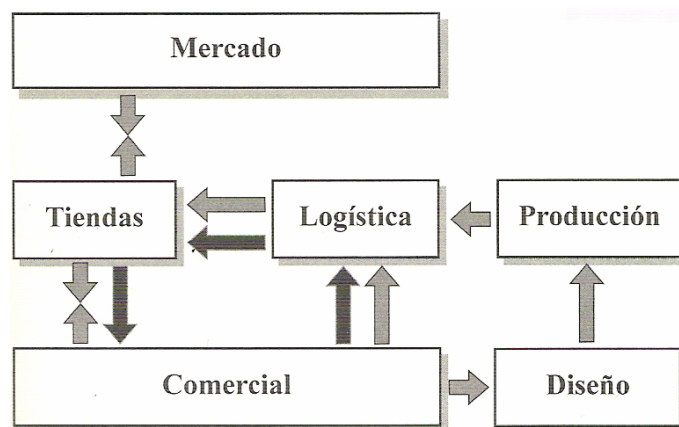
¹⁰² [Bonache y Cerviño: 1996; Alonso Álvarez: 2000b]

¹⁰³ [www.elmundo.es , visto el 19 de septiembre de 2007]

productos terminados con el consiguiente reparto final a las tiendas¹⁰⁴, también será de '**flujos de información que se ponen en marcha**¹⁰⁵, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable¹⁰⁶. Esto es, sistemas informáticos a través de los que todos los procesos se mantienen en contacto. Por tanto, cabría preguntarse dónde empieza y dónde termina el sistema logístico del Grupo Inditex. La central de Grupo mantiene la conexión, en tiempo real, con todas las tiendas del mundo. Desde los almacenes a las tiendas, a través de sistemas informáticos que se han ido adaptando al momento.

Zara parece ser la primera empresa que ha integrado un sistema que se basa en Internet, a través del que se dan movimientos de información entre las tiendas, la sede central y los talleres y cooperativas que trabajan para el Grupo, tal y como aparece en el Cuadro 2. De esta manera la comunicación es continua y permite que se procese toda la información: desde el departamento de diseño a las fábricas, pasando por los suministros que han de llegar a éstas, que harán posible el que las nuevas prendas estén en las tiendas en el plazo de dos semanas.

Cuadro 2: Modelo ZARA



Fuente: Badía 2008, p. 121

En los primeros años del Grupo, relata Badía, la informaciones ofrecía por fax, hasta que la expansión fue tal que el sistema se colapsaba. Por ello se optó por un tipo de PDA, la Newton, mediante la que los encargados de las tiendas podían y pueden realizar los pedidos, recibir diferente información sobre lo que va a llegar a las tiendas, etc... Pero, para un mejor funcionamiento del sistema, en el año 2006, el Grupo empresarial incorporó los *Terminales de Gestión de Tiendas* (TGT). El TGT está dotado de un programa informático que hace posible que el personal de las tiendas, a través de una pantalla táctil, pueda tener acceso a todo tipo

¹⁰⁴ [Alas-Pumariño y Fernández: 2005]

¹⁰⁵ La negrita es nuestra

¹⁰⁶ Ballou, Ronald H. (1999). *Business Logistics Management*, Cuarta edición, Upper Saddle River (Nueva Jersey, EE.UU.): Prentice-Hall International, Inc.. ISBN 0-13-081262-5. en http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica#cite_note-1 [visto el 21 de octubre de 2009]

de información sobre los productos, sobre el almacén, mantenerse comunicados con la dirección de cada cadena, con los centros logísticos y con otras tiendas, mediante el correo electrónico. De este modo, la relación con el cliente se vuelve mucho más ágil. Además de ello, parece ser evidente la mejora que se puede dar en la gestión comercial puesto que el TGT, que se va implantando poco a poco en todo el mundo, posibilita el realizar programas on-line, para los empleados en formación de las tiendas¹⁰⁷.

*Los datos de caja –ventas- de todas y cada una de las tiendas llegan diariamente a la sede central de cada cadena, transmitidos nada más concluir el horario de apertura al público...*¹⁰⁸.

A través de la PDA, o *Casiopea*, las trabajadoras de las tiendas tienen la posibilidad de mantener un contacto continuo con la central de A Coruña en tiempo real. Desde ella se hacen los pedidos de lo que se quiere que haya en las tiendas, manteniendo el contacto mediante correos electrónicos. De este modo la central de Zara conoce en todo momento aquello que sucede en las tiendas de todo el mundo: desde las prendas que se venden y devuelven hasta el stock existente en los almacenes de cada uno de sus negocios.

Por tanto, se podría decir que la logística parte de las mismas tiendas, en el momento en que se cursan los pedidos y con plazos que van de las 24 a las 48 horas entre la solicitud y la entrega, siendo, hasta de setenta y dos horas en los lugares más remotos. *Inmediatez y rotación de prendas* parecen ser dos de los elementos cruciales para la eficiencia de Zara. Por tanto se dará una distribución de *circuito corto*, en que se surtirá a las tiendas con mayor frecuencia (dos veces por semana) pero en cantidades menores. La política seguida por ésta es la de satisfacer las tendencias de los consumidores, elemento conseguido a través de la información que la central recibe, a diario, desde las tiendas. Una vez que termina el día, mediante el arqueo de caja, se mandan a la central las ventas realizadas –prendas, colores, tallas y precios concretos- de lo que se deduce el *stock* restante en el almacén¹⁰⁹. De este modo, se conocen las preferencias de las diferentes zonas pudiendo intercambiar determinados productos entre establecimientos para conseguir el *stock cero* en todos los negocios. Además de este tipo de información, según lo dicho en los informes del Grupo y diversos artículos, los datos se complementan con los comentarios que los propios empleados hacen llegar a la central sobre los gustos y preferencias de los clientes atendidos. Revirtiendo en una rápida reposición de las tiendas, que hará posible el que se reduzcan los costes financieros que normalmente derivan del almacenaje y consecutivo mantenimiento. Gracias a que es posible,

¹⁰⁷ [Informe 2006-2007]

¹⁰⁸ [Badía: 2008, 118]

¹⁰⁹ En este punto cabría recordar que cada prenda lleva un código de barras que 'permite seguir el estado de un pedido en cualquiera de sus fases obteniendo la información en tiempo real' [Martínez Barreiro, A.: 2008, 112].

de este modo, adaptar los productos a la demanda de los consumidores, así como adecuarla: desde las tallas, a los colores que más se solicitan¹¹⁰.

En términos generales (...) la central remite a las tiendas un catálogo de prendas al inicio de cada una de las tres temporadas, que acaba suponiendo en torno al 60% de las existencias que integrarán la oferta del periodo. Será a partir de ahí que los encargados irán confeccionando los pedidos bisemanales, planteando retiradas, ampliaciones y sustituciones de unas prendas u otras, por lo general aplicando el principio de devolver a la central toda prenda que permanezca sin venderse por espacio de dos semanas¹¹¹.

La lejanía del polígono Sabón, desde el que se distribuían las prendas a las tiendas de toda España, no parecía resultar una dificultad para hacer llegar los modelos en los plazos previstos por el Grupo. Pero en 1995 se informatizó totalmente el centro logístico y se creó un sistema de telecomunicaciones integrado, para mantener en comunicación la central con los centros de aprovisionamiento, producción y venta de todo el mundo¹¹². Aún así, la expansión de Zara por Europa y resto del mundo -y por tanto la necesidad de mayor número de metros cuadrados- hizo que la empresa tuviera que adquirir nuevos espacios. En el año 2000, en el mismo polígono en que había iniciado sus andaduras, Inditex instaló sus servicios centrales. Desde este centro logístico, en el año 2000, se distribuían 60.000 prendas plegadas a la hora, junto a la ropa que iba por los carriles aéreos hasta los muelles de carga. Desde dicho centro, -mediante el transporte terrestre, que recorre más de 6.700.000 de kilómetros, y el aéreo, que carga una media de 7.800.000 de kilos de prendas-, salían 1,8 millones de prendas a las tiendas Zara de todo el mundo¹¹³.

El centro logístico de Arteixo ha sido y sigue siendo la referencia: funciona de forma satisfactoria y acumula años de ajuste y optimización. Tras sucesivas ampliaciones, rebasa los 400.000 metros cuadrados de superficie y ocupa alrededor de 1.000 personas, de las 3.500 que integra la plantilla total de Inditex en el Polígono Sabón, y está conectado con las dieciocho plantas que surten la ropa de Zara a través de varios túneles y en torno a 250 km. de carriles automatizados¹¹⁴.

A pesar de su política de cercanía entre las sedes y el centro de distribución, tres años más tarde, en 2003, se abrió el segundo centro de distribución de Zara, en PLAZA (Plataforma Logística de Zaragoza), en Zaragoza a pocos kilómetros de la ciudad. Éste resulta tener una posición estratégica dentro de la geografía española: próximo a la ciudad de Zaragoza, cuenta

¹¹⁰ [Alonso Álvarez: 2000b; Bonache y Cerviño: 1996; Castellano: 2002]

¹¹¹ [Badía: 2008, 274]

¹¹² [Alonso Álvarez: 2000]

¹¹³ El País Negocios (2000) *Un particular estilo de vida*, domingo 29 de octubre de 2000. Edición impresa

¹¹⁴ [Badía:2008, 170]

con la cercanía a la red de carreteras, al aeropuerto y trenes. Mediante este nuevo centro se complementaba la actividad que ya venía ejerciendo el centro logístico de Arteixo, siendo éste, el nuevo distribuidor para Europa, Oriente Medio y Asia. Dicho centro ocupa una superficie de 125.000 m². Pero en 2005 se abrieron otros dos nuevos, estos, situados en León¹¹⁵ y Meco que venían a sumarse a los anteriores¹¹⁶. El primero para poder hacer frente a las prendas de moda en proceso de liquidación, el segundo para las prendas infantiles y las del hogar.

El sistema logístico, por tanto, consigue ser el nexo de unión entre los diferentes procesos de diseño, compra, producción, suministro y rotación de prendas, a través de los canales de información que se mantienen abiertos. Por tanto, la logística es información fluida, es procesamiento, es almacenaje, es transporte... es la pieza fundamental del engranaje. Aquella capaz de haber reducido el tiempo de acceso de las prendas al mercado en más del 80%¹¹⁷. Por tanto la logística sería capaz de paralizar todo el conglomerado que da vida a Zara.

Según el Grupo:

*El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por la búsqueda de la **flexibilidad** en la adaptación de la oferta comercial a la demanda del mercado, mediante el control de la cadena de suministros en sus distintas fases de diseño, fabricación y distribución, lo que proporciona la capacidad de enfocar la producción propia o de proveedores a los cambios de tendencia dentro de cada campaña comercial*¹¹⁸

4.1.4 La otra cara de INDITEX

Pero en este punto, tras el análisis de los aspectos relativos a tres de las fases productivas del Grupo, tras las lecturas de artículos, informes, libros,... cabe preguntarse por el lugar en que se encuentran los trabajadores que desarrollan estos procesos -y que han desaparecido de la explicación de los procesos fundamentales como es el de la fabricación de las prendas de vestir y del sistema logístico- antes de comenzar a indagar lo que sucede en los puntos de venta.

¹¹⁵ Especializado en productos con marca Lefties

¹¹⁶ Todos los centros logísticos, aquellos situados en Cataluña, Galicia y Meco, exceptuando los de Arteixo y el de PLAZA, se dedican a la distribución de prendas de los demás formatos pertenecientes al Grupo.

¹¹⁷ Zara diseña y fabrica en 3-4 semanas –frente a la competencia que necesita alrededor de 6 meses para el diseño y 3 meses para la fabricación y puesta en tiendas - y lo distribuye en siete días [Martínez Barreiro: 2008].

¹¹⁸ [Informe 2006:79]

4.1.4.a La fabricación: la otra cara del proceso productivo. Las condiciones de trabajo reales de las trabajadoras del textil

"Ningún sector como el de la confección para comprobar la radical diferencia entre el producto y el proceso de fabricación, entre el escaparate y la fábrica. Producto visible y productoras invisibles" [Taboadela et al.: 2003, 5]

Es evidente que si bien en toda la documentación consultada hasta ahora, los trabajadores no terminan de aparecer por ningún lado –exclusivamente, cuando se habla de los puestos polifuncionales que han de ocupar en las fábricas-, estos están detrás de las prendas de vestir que fabrican. Y ¿cuáles son sus condiciones de trabajo, reales, a las que se han de enfrentar a diario? Diferentes estudios nos ilustran con respecto a las condiciones de trabajo y vida que estas trabajadoras suelen soportar¹¹⁹.

Dentro del sector textil, la reestructuración del mismo ha llevado a una descentralización de la producción y a la subcontratación en diferentes empresas, hecho que contrasta con la concentración empresarial de las distribuidoras. Así, en 2004, en el Informe de Intermon Oxfam, *Moda que aprieta*, se alertaba sobre la situación laboral precaria de las mujeres que *'cosen la ropa que vestimos'*¹²⁰.

La flexibilidad y las exigencias de cambios continuos en las prendas ofertadas, llegando a tener entre seis y ocho temporadas, la pronta moda, y el *outsourcing*, llevan a que prácticamente la subcontratación en la producción sea el método que más se utiliza dentro de las 'empresas red'. Se busca un JAT -del que Zara es pionera en el mundo de la moda- capaz de crear en plazos que van de los siete a los treinta días y de reponer en periodos de tiempo aún más breves, de cinco días. Así, Zara, ha de organizar cadenas de producción flexibles y rápidas, método a través del que resulta competitiva en el mercado. Pero obviamente, una necesidad de respuesta rápida conllevará una intensificación del trabajo de las trabajadoras de las fábricas ante la necesidad de producir en periodos de tiempo más cortos¹²¹.

¹¹⁹ Entre éstos hacemos mención al magnífico estudio realizado por Taboadela, Martínez Iglesias y Martínez Serantes publicado en el libro colectivo, *El trabajo recobrado. Una aproximación al trabajo realmente existente en España*, fruto del proyecto de investigación TRABIN, "El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas" financiado por el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica del Ministerio Español de Ciencia y Tecnología. Junto a ello no se deben olvidar los informes realizados por Intermon Oxfam: *Moda que aprieta* y *Más por menos. El trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas*, ambos documentos del año 2004. O el artículo de Morales y Villarino, de 2007, "Moda y maquila. El trabajo precarizado en la globalización", publicado en la revista *Sociología del Trabajo*, n. 59, y sobre el que un año más tarde, en 2008, se pudo ampliar información gracias a la entrevista que Montserrat Villarino nos concedió, en el marco de este proyecto de tesis. Junto a toda esta información no se deben olvidar las entrevistas que se realizaron a diferentes sindicalistas ofreciéndonos su punto de vista sobre este y otros asuntos.

¹²⁰ [Intermon Oxfam: 2004b]

¹²¹ [Intermon Oxfam: 2004^a]

*La reconfiguración internacional de la cadena textil-confección es una de las más claras manifestaciones del nuevo proceso productivo. La innovación tecnológica en el sector permite el control centralizado de un proceso ampliamente descentralizado, territorial, administrativa y gerencialmente, a través de un control centralizado de todo el proceso productivo, de la preproducción, la producción, la distribución y el comercio al detalle*¹²².

La externalización del proceso productivo abarca desde los talleres, pasando por las cooperativas, en el trabajo que se realiza a domicilio y terminando fuera de las fronteras nacionales. Una subcontratación que termina por dar como resultado un *neo-taylorismo difuso* en que las diferencias entre las empresas cabeza y empresas mano se hacen evidentes. Aquéllas, que serán las que diseñan y distribuyen el producto, se caracterizarán por estar compuestas de puestos cualificados frente a éstas, donde el trabajo es descualificado, precario, mal remunerado, estacional y en ocasiones invisibilizado¹²³.

Por dicho motivo nace el interés de saber dónde se localizan todos los centros de producción que posibilitan la buena marcha de empresas como Inditex. La necesidad de la cercanía a la sede central hace aparecer de forma reiterativa los emplazamientos de Portugal, fuera de las fronteras gallegas, como el lugar principal de la deslocalización productiva, seguido de Marruecos¹²⁴, Túnez y una larga lista de enclaves productivos. Se encuentra, así, información en la que se explica cómo se realiza y hacia dónde se dirige la subcontratación que hace posible el que las empresas sigan siendo competitivas, puesto que se consigue una mano de obra más barata. Si bien en los años ochenta y noventa se encontraban un gran número de cooperativas, en zonas de Galicia, que se dedicaban a la producción de las prendas de vestir de Zara, ese número se ha ido reduciendo, debido al cierre de éstas por la falta de trabajo y debido a la externalización que ha realizado el Grupo hacia los países asiáticos¹²⁵. Dicha producción va a Marruecos, Este de Europa y países asiáticos. Por ello *venden cada vez más gracias a que cosen en terceros países*¹²⁶. En el año 2002 Inditex reconocía encargar un 25% de su producción a terceros países puesto que lo producido era, por aquel entonces, tres veces más barato que si se hiciese en los talleres gallegos¹²⁷. Ello aparecía denunciado en algunas

¹²² [Morales y Villarino: 2007, 31]

¹²³ [Taboadela et al.:2003]

¹²⁴ «Trapos Sucios»: RTVE emitirá finalmente el reportaje censurado en Mayo de 2002 en <http://ania.urcm.net/noticia.php3?id=4179> [visto el 15 de abril de 2007].

¹²⁵ «La evolución del número de cooperativas refleja tanto la expansión de las empresas matrices como su estrategia actual de deslocalización en búsqueda de 'ventajas salariales competitivas': gran dinamismo en los años noventa y una acentuada competencia internacional a partir del 2000 que provoca el cierre de muchas de ellas; en 1991 se registraron 139 cooperativas en Galicia, 253 en 1997, y descendieron a 104 en 2006 [Morales y Villarino: 2007, 19]. Este hecho se reiteraba en la entrevista realizada a Montserrat, Profesora de Geografía e Historia de la Universidad de Santiago, el 18 de diciembre de 2007 [MV: 2007]

¹²⁶ [La voz de Galicia: 22 de agosto de 2002a]

¹²⁷ Según datos recabados del artículo *Moda y maquila*, en el año 2004 un 60% de la producción se llevó a cabo en países de la Unión Europea (España, Portugal, Francia, Reino Unido, Italia y Grecia), un 12% en la Europa extracomunitaria, el otro 23% en países asiáticos (China, India, Bangladesh, Tailandia, Camboya, Vietnam, Pakistán, Indonesia, Sri Lanka y Corea del Sur), en el norte de África el 3% (Marruecos y Túnez) y el otro 3% en América Latina (México, Perú, Venezuela, Brasil y Argentina). Por aquel año el número de proveedores era de 2.662 (1761 ubicados en la Unión Europea; 189 en la Europa extracomunitaria, 148 en Asia y 77 en América Latina) [Morales y Villarino: 2007].

páginas web en las que se hablaba en torno a la explotación de los trabajadores en los modelos de *subcontratas* y *economía sumergida*, usadas por esta marca, en aquellos lugares en que la empresa tiene presencia.

*En estos talleres son explotadas niñas adolescentes desde los 12 años con la misma jornada que la de los adultos, sólo que cobran mucho menos (3 dirham la hora). Esta situación era justificada por el consejero delegado de INDITEX, J. M. Castellano declarando que "En algunos países, es malo quitar a las niñas de trabajar, porque pueden acabar en la prostitución"... ni se planteaba pagar a sus madres un sueldo que permitiese mantener a sus hijas fuera de la prostitución*¹²⁸.

La cercanía o lejanía de los talleres de la casa matriz depende del tipo de prenda encargada. La de *los básicos*, la ropa que se mantiene en el tiempo y que no varía de temporada a temporada, de semana a semana, parece encargarse a países más alejados. En cambio, las prendas de la *pronta moda* han de ser solicitadas en los talleres anexos a la empresa matriz, extendiéndose desde Galicia a Portugal y Marruecos debido a la urgencia en su producción¹²⁹. Será el deseo de poner rápidamente las prendas de moda en las tiendas, el elemento que hará necesario acercar la producción a los consumidores siendo por ello, la rapidez un elemento que se ha de tener en cuenta¹³⁰.

Según algunos autores, la producción en este tipo de empresa, conjuga dos estrategias, por un lado la de la flexibilidad simple, aquella en que se requiere una intensificación del trabajo que hace que el empresario obtenga beneficios¹³¹ y por tanto que las malas condiciones de trabajo se desplacen hacia las trabajadoras que han de afrontar largas jornadas por bajos salarios. Del otro lado, estaría la flexibilidad compleja, en la que se exige calidad, coordinación, innovación y diferenciación del producto¹³². Pero el trabajar en un tipo u otro de flexibilidad, no supone un cambio en la realidad laboral puesto que *"la actual carrera por conseguir unos costes más bajos no tiene límite y arrastra a los trabajadores –tanto de los países ricos como de los países pobres– hacia la precariedad laboral"*¹³³.

En los talleres que trabajan para el Grupo, tanto en Galicia como fuera de la provincia, encontramos elementos que nos muestran la intensificación de trabajo a la que se ven sometidas sus empleadas. Así se relataba en un artículo aparecido en la Voz de Galicia el 22 de agosto de 2002: *"Tiene 33 empleadas que confeccionan pantalones. Cobran por unidad, el mismo precio desde hace ocho años. "Ni siquiera nos firman un contrato de proveedor. Todo*

¹²⁸ [en <http://www.jcandalucia.org/jca/node/127> visto el 6 de marzo de 2006]

¹²⁹ [Taboadela *et al.*: 2003; La Voz de Galicia: 2002b]

¹³⁰ [Intermon Oxfam: 2004^a]

¹³¹ Esta sería la que anteriormente se ha descrito, la que se externaliza a terceros países, la de la producción de los *básicos*.

¹³² [Taboadela *et al.*: 2003]

¹³³ [Intermon Oxfam: 2004b, 6]

es de palabra. ¡Ten 7.000 pantalones para el jueves! O los haces o no te vuelven a encargar nada. Aún estamos pagando la inversión en maquinaria y trataremos de sobrevivir, pero es imposible planificarse”¹³⁴.

Al hablar de las condiciones de trabajo de las empleadas del sector textil se reitera la postura de que a pesar de ser un trabajo en cadena, como en otros contextos productivos, por el hecho de ser un trabajo feminizado, estará más degradado, tendrá salarios inferiores, etc...

En los talleres, las condiciones de trabajo a que se ven sometidas las trabajadoras son malas. Realizan jornadas laborales por encima de lo establecido, con obligatoriedad de horas extraordinarias y no por ser así, retribuidas...Por tanto, se dan condiciones de trabajo precarias y de irregularidad, que la empresa que subcontrata no controla o lo hace una vez que la situación se destapa:

Inditex se comprometió a dejar de trabajar con todas las fábricas que no cumplieran la ley. Y yo creo que aprovechando esa política dejó de trabajar con muchas que cerraron. ¿Incumplían? Puede ser. Pero es que lo que no se puede hacer es decir, *'como incumples no trabajo más contigo'*. No, obligale a cumplir. Pero no aproveches la coyuntura para decir *'la cierro, no trabajo contigo y me voy a trabajar con una de Tailandia que me sale mucho más barato y aún pagando los portes de que me venga la mercancía de aquí para allá me sale, pero infinidad, más barato'*. Entonces, yo creo que en ese sentido, hace unos años (Inditex) aprovechó esa coyuntura para que muchas cerraran¹³⁵.

El hecho de contar con talleres subcontratados, hace que la grandes empresas de moda, tengan una situación mucho más provechosa a la hora de enfrentarse a responsabilidades sobre incumplimientos legislativos en lo que a materia laboral se refiere. Pero si bien tratan de desentenderse de lo que sucede en dichos talleres, los diferentes escándalos que han ido apareciendo a lo largo de los años, han forzado a estas grandes cadenas de moda a ser más cautas a la hora de establecer los requisitos de subcontratación, a la vez que a crear departamentos dedicados a la Responsabilidad Social Corporativa, mediante los que se trata de llevar inspecciones, -auditorías sociales- que controlan el que se cumplan los códigos de producción responsable¹³⁶.

¹³⁴ [La Voz de Galicia: 22 de agosto de 2002]

¹³⁵ [Juan Díaz, 21 de enero de 2008: 14].

¹³⁶ En 2004 Zara dejó de subcontratar a más de mil talleres que no cumplieran con los códigos pero aún así incrementó su producción.

Los talleres que trabajan para el Grupo Inditex¹³⁷ se caracterizan por tener unos plazos de entrega que han de ser rápidos e inflexibles, lo que conlleva la estandarización, el trabajo en cadena y a destajo, haciendo que la cantidad y la rapidez sean lo que realmente importa. Por tanto, las relaciones entre la empresa matriz y los proveedores están sujetas a lo deseado por aquella. Aún así, la relación es de 'alta confianza' puesto que nada conlleva contratos formales, todo se hace de palabra, desde la cantidad de prendas a producir, hasta los precios, siendo prácticamente innegociable lo establecido por la empresa cabeza. Siempre, claro está, con una pequeña diferenciación entre las prendas que requieren mayor calidad, donde la negociación es más factible, frente a la producción de cantidad donde lo importante es tener mano de obra¹³⁸.

Contratos no se hacen, son verbales. Es decir, lo que sí les mandan a los talleres y cooperativas son las cantidades de producto requeridas. Y después, normalmente les pagan a fin de mes¹³⁹.

El hecho de que no exista una relación formal entre ambas partes, genera una incertidumbre constante en los talleres por no saber si el próximo pedido se les hará a ellos o se pedirá a otros talleres. Esto implica un poder de negociación casi nulo, ante el miedo constante a que la empresa decida dejar de contar con el taller.

Todo lo anteriormente dicho, tendrá repercusiones sobre las condiciones reales de trabajo de las mujeres dedicadas a la producción. El trabajo al límite de la jornada legal, será el más evidente, llegándose a considerar como normal la jornada de 9 horas.

Las horas extra funcionan como un complemento "acordado" al salario, y como se aprecia en las citas, en muchos talleres la jornada laboral ya se define por las nueve horas diarias a lo largo del año, e independientemente de las puntas de producción¹⁴⁰.

Trabajos que resultarán monótonos, repetitivos, mecánicos, rutinarios y muy rápidos, puesto que se trata de cadenas de producción en que la trabajadora no debe moverse de su puesto de trabajo, estando prácticamente aisladas de sus compañeras puesto que se dan la espalda unas a otras. Con todo lo que ello conlleva por lo que respecta a la salud laboral: *'coser, evidentemente significa la espalda, significa la muñeca, la pelusa, la alergia, la vista'*¹⁴¹.

¹³⁷ Según el Informe de Intermon Oxfam, de 2004, *Moda que aprieta*, el número de proveedores y talleres externos que trabajaban para el Grupo era de 1900 y se distribuían en 49 países, de los que el 49% pertenecían a Galicia y Norte de Portugal.

¹³⁸ [Intermon Oxfam: 2004b; Taboadela *et al.*: 2003]

¹³⁹ [Montserrat: 2007, 6]

¹⁴⁰ [Taboadela *et al.*: 2003, 60]

¹⁴¹ [Montserrat: 2007, 11]

Ahora, se están viendo las consecuencias de enfermedades profesionales que hasta ahora no se vieron. Y ahora está habiendo, mujeres de la de fabricación de Inditex, con cuarenta y cinco, cincuenta y cinco años, con problemas graves. De espalda, de muñecas, manos... Con problemas serios. Y de hecho, se están tramitando invalideces a gente pues con cincuenta años, que ya no pueden trabajar más. Porque no hubo una prevención de riesgos, no están tipificadas como enfermedades profesionales, que es otro problema. Las enfermedades profesionales de las mujeres están mucho menos tipificadas que las de los hombres...Se tratan como enfermedades comunes¹⁴².

Resultan, por otra parte, trabajos en los que la promoción es imposible y cuyas condiciones son muy inestables. Se trata de trabajos en los que, según el estudio llevado a cabo por Taboadela (et al.)¹⁴³, la mayoría de los contratos son eventuales, siendo los más habituales los de fin de obra y dejando los indefinidos para aquellas mujeres que llevan muchos años en el oficio. Resultado: las trabajadoras estarán completamente desprotegidas ante un empresario que se moverá entre la legalidad y la ilegalidad.

El proceso de trabajo, caracterizado por la intensificación de los ritmos de producción (eliminación de tiempos muertos, alargamiento de jornada laboral) y la introducción de máquinas capaces de garantizar una aceleración de los ritmos, serán otro de los elementos que hacen que las condiciones a las que se tienen que enfrentar las trabajadoras no sean buenas.

*Es en los talleres subcontratados donde se concentran las peores condiciones laborales y la eventualidad.*¹⁴⁴

Todo lo anteriormente expuesto, supone una clara dificultad de las trabajadoras para negociar sus condiciones laborales, debido a su posición débil y sujeta a aquello a lo que se aferran, su trabajo. La empresa, por su parte, busca la amenaza y presión constantes, mediante la externalización de un trabajo descualificado a países, donde la mano de obra es aún más barata.

La 'empresa red' buscará el conseguir una producción barata y rápida, capaz de seguir los ritmos que se han venido marcando hasta ahora, a pesar de las repercusiones que ello pueda tener en las condiciones laborales de las trabajadoras. Un sistema de JAT que no sólo afecta a la producción, sino que también lo hará en otros procesos clave para el perfecto funcionamiento de Inditex: la logística.

¹⁴² [Ana Díaz: 2007, 17]

¹⁴³ [2003]

¹⁴⁴ [Taboadela et al.: 2003, 81]

4.1.4.b La logística y las condiciones de trabajo vividas

"En el centro logístico (el de Sabón), comunicado por túneles con sus fábricas, hay un gigantesco mecano automatizado – 210 km de troles- por el que viajan las prendas colgadas o dobladas, que a través de lectores ópticos se almacenan por talla, color y destino (país y tienda). Esta maquinaria, diseñada por la empresa y fabricada por Toyota, trabaja permanentemente y distribuye 60.000 prendas/hora. Desde el centro logístico envía la mercancía, a través de servicios subcontratados de transporte a los que se les entrega los trámites aduanales ya realizados, a las tiendas de España, América y Asia, y desde el de Zaragoza al resto de Europa"¹⁴⁵.

Como se ha podido comprobar, la información y el tiempo de respuesta, desde que se diseña la prenda hasta que aparece en la tienda, parecen ser dos de los elementos cruciales en el modelo creado por Zara-Inditex. Pero nuevamente nos surgen preguntas en las que los trabajadores vuelven a aparecer. La *rapidez* resulta esencial en un modelo que se basa en el JAT y ello debe afectar a los ritmos de trabajo de los empleados del Grupo, haciendo que sus condiciones de trabajo reales estén marcadas por la precariedad y la intensificación del trabajo. En lo analizado en los diferentes informes, artículos e investigaciones consultadas, vuelve a llamar la atención la invisibilidad de los trabajadores... por ello cabe preguntarse, dónde están estos, qué tipo de labor realizan y cuáles son sus condiciones laborales reales.

Según se ha podido ir constatando a lo largo de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo para la investigación, la logística resulta ser una de las partes más importantes en la consolidación y crecimiento del Grupo Inditex:

Lo importante es la logística¹⁴⁶.

Se resalta la importancia de un sistema centralizado, mediante el cual se hacen los pedidos a la vez que se atiende al cliente. De esta manera, desde los almacenes de logística saben qué se tiene que reponer en cada lugar, si compensa o no reenviar algunas de las prendas o si interesa hacer un movimiento de los productos entre tiendas. Por tanto, a la vez que venden se va haciendo el pedido a la fábrica. De ahí que la importancia del sistema informático y de logística sea tan grande en Zara-Inditex.

Una vez que la prenda está terminada, -planchada, con los últimos retoques hechos y metida en bolsas-, se ha de cargar en los muelles del centro logístico para enviarla a los destinos requeridos. Las prendas se mueven en carruseles, a través de cintas automatizadas, cayendo en las cajas previstas, previo paso de los lectores que las seleccionan. El orden de las

¹⁴⁵ [Morales y Villarino: 2007, 12-13]

¹⁴⁶ [Montserrat: 18-12-2008, 8]

cajas aparentemente es aleatorio pero los carruseles, que llevan un letrero con el destino al que deben ir los modelos que éste contiene, terminarán por corresponderse con la caja que lleva el mismo cartel. De vez en cuando, como las cajas van sobre una cinta, se mueven para que la mercancía que entra se coloque y así evitar que toda la ropa termine agolpada en un lado de la caja. En lo que respecta a la prenda colgada, más o menos se sigue el mismo proceso. Ya sean cajas, ya sean prendas colgadas, todo va directamente al camión que se dirige a la tienda correspondiente. Una vez llegado al negocio, el vehículo se descarga en el almacén, dejándose las cajas y los 'burros' dispuestos para que las dependientas de la tienda, se dispongan a sacar la ropa y colocarla, antes de la apertura de aquella. Este proceso se da dos veces por semana. Podría decirse que existe una continuidad clara entre todos los procesos de Zara-Inditex: diseño, producción, distribución y venta. Todo está interconectado.

El proceso que se ha narrado anteriormente, conlleva una serie de condiciones laborales que los propios afectados vive a diario. Si bien es cierto que el centro logístico está compuesto por zonas completamente automatizadas, también lo es el que las mismas generan un trabajo más intensificado entre los empleados, debido a que deben seguir los ritmos que éstas marcan.

Las máquinas que hay, se llaman "carrusel" y son de reparto, son para hacer el trabajo mucho más rápido y eliminar puestos de trabajo¹⁴⁷.

Las máquinas que reparten la paquetería, la confección y las prendas colgadas, pueden repartir entre 25.000 y 30.000 prendas a la hora. Se trata de una maquinaria de grandes dimensiones que contiene una serie de recipientes que los trabajadores llaman tolvas. En estos departamentos van las cajas, que corresponden cada una a una tienda. Cada caja se abre y gracias al funcionamiento de unas paletas que giran, la ropa cae. El operario debe ir colocando las cajas y empujarlas una vez que éstas están llenas, poniendo una nueva caja para que las prendas sigan cayendo. Las que terminan de llenarse continúan el recorrido a través de una cinta, hasta llegar a una *precintadora* que se encarga de cerrarlas mediante un precinto en el que hay una pegatina que identifica el destino al que se dirigen. Posteriormente existen unos desvíos por los que caen. Así, el operario, va colocando la mercancía identificada en el carro correspondiente a la tienda a la que se ha de mandar. Una vez que los carros están completos se traslada a los camiones, donde la mercancía se carga a mano.

Por todo ello, los propios trabajadores se quejan de una falta de inversión en determinados procesos, si bien reconocen que en otros, sí se está invirtiendo en tecnología.

¹⁴⁷ [Juan Díaz: 21-01-2008]

Sí están invirtiendo en infraestructura pero no todo lo que deberían. Se siguen cargando los camiones a mano¹⁴⁸.

El sistema de logística de Inditex, el de Zara, según sus trabajadores, es un sistema de "*reposición seguida*", esto es, de forma diaria, se reponen las prendas que desde las tiendas se solicitan:

Tú pides una prenda hoy y mañana la tienes en tienda, porque te la sirven¹⁴⁹.

A un nivel superior, el sistema de logística funciona de la siguiente forma: mediante el Terminal de Gestión de Tiendas (TGT), las encargadas de los diferentes establecimientos realizan la demanda de productos al departamento comercial. Los encargos llegan directamente a un ordenador y desde allí, desde Comercial, se hace llegar la cantidad requerida al almacén desde el que se "*sacan los pedidos*" y se reparten por las tiendas de todo el mundo, sin superar la entrega el límite de dos días¹⁵⁰.

Pero dicho método de trabajo perjudica a los propios empleados de logística debido al exceso de horas extraordinarias que se ven obligados a realizar para conseguir que el sistema de JAT funcione sin ningún tipo de fisura. El número de prendas, generalmente, supera la cantidad que los propios trabajadores saben que pueden llegar a cumplir en una jornada de trabajo normal. Pero si no consiguen sacarlo adelante en dicho plazo, los empleados tendrán que alargar su jornada, el tiempo que sea necesario.

A ello, hay que sumar que todavía hoy, los camiones se cargan a mano. Desde el almacén, las prendas se organizan en *palés* y se van metiendo manualmente en los camiones. Es el mozo el que descarga las cajas desde el almacén al camión, organizándolo además por colores y tallas. En cambio, otros camiones se cargan mediante planchas. Éstas se meten en el camión para posteriormente descargarlas en los aviones que llevarán las prendas a los destinos en los que se hizo el pedido.

La flota de vehículos que el Grupo usa para los portes que ha de realizar por España y resto de Europa, pertenece a una subcontrata¹⁵¹, al igual que la de descarga de los vehículos en las tiendas de destino¹⁵². EUROCCN ha sido la encargada de bajar la mercancía de los camiones, quitar los plásticos y dejar la ropa "libre" para que las dependientas de las tiendas, terminen de colocar lo recibido antes de la apertura de las tiendas.

¹⁴⁸ [Juan Díaz: 21-01-2008]

¹⁴⁹ [Juan Díaz: 21-01-2008]

¹⁵⁰ Exceptuando aquellos modelos que, en determinadas ocasiones, están agotados debido a que son series limitadas que una vez que se terminan no se vuelven a producir.

¹⁵¹ Montserrat entrevista realizada el 18 del 12 de 2008.

¹⁵² Entrevista a Juan Díaz el 21 de enero de 2008

En 2008, Zara, había comenzado a probar un nuevo método en una serie de tiendas usando al personal de la plantilla. La intención era la de emplear a trabajadores contratados por la propia empresa, para realizar el trabajo que hasta entonces venía haciendo la subcontrata anteriormente mencionada. Así, en enero de 2008, se estaban realizando pruebas en diecisiete tiendas de toda España, entre las que había una tienda en Ferrol, la del Centro Comercial Odeón, otra en San Sebastián, otra en Asturias, otra en Málaga, etc... Estas pruebas piloto tenían el fin de comprobar si dicho sistema funcionaba y en caso afirmativo, ir instalándolo, poco a poco, en todas las cadenas del Grupo Inditex. Con la implantación de este nuevo método, la empresa pretendía evitar el trabajo que las dependientas tienen que realizar dos veces por semana, antes de la apertura de las tiendas, una vez que los camiones han descargado. Mediante este sistema las tiendas tendrían la mercancía colocada de tal forma que, todas las dependientas permanecerían en el área de venta. Los nuevos trabajadores tendrían una jornada de dos de la madrugada a diez de la mañana, pudiendo así descargar y colocar, evitando que los días de reposición entre cuatro y cinco personas permanezcan en el almacén colocando en la tienda. Con este nuevo sistema sólo habría gente en el almacén para la reposición de los artículos.

La cantidad de trabajadores en los almacenes de logística del Polígono de Sabón puede llegar a las mil personas. La inmensa mayoría, todavía hoy, son hombres y aunque en la actualidad, a diferencia de las fábricas y de las tiendas, no hay tantas mujeres trabajadoras, el número de éstas se ha incrementado, siendo de en torno a un 40% de la plantilla según uno de los entrevistados¹⁵³. Según datos del año 2006, el personal de logística en Arteixo estaba integrado por alrededor 900 trabajadores habiéndose, en ese mismo año, incrementado el número de indefinidos en 250. Esto hacía que los empleados de esta área estuviesen más tranquilos debido a que la temporalidad parecía que comenzaba a ser utilizada en los casos en que hubiese necesidades puntuales, usando la indefinida, para las necesidades estables¹⁵⁴. Pero, en el mismo año, los trabajadores mostraban su descontento debido a una '*discriminación retributiva*' del convenio e instaban a un acto protesta¹⁵⁵.

Dentro de la logística, parece ser que entre los trabajadores de almacén, existe una conciencia sindical más fuerte que las que hay en otras áreas de la empresa. Una de las razones que podrían explicar este hecho, es que los empleados en logística, no encontrándose dispersos por diferentes espacios, como les sucede a las dependientas de las tiendas, son capaces de organizarse mejor, de conocer los problemas de todos los compañeros, de realizar acciones conjuntas. De este modo, pueden construir una conciencia colectiva a través de la

¹⁵³ Entrevista a Juan Díaz el 21 de enero de 2008

¹⁵⁴ <http://www.lavozdegalicia.es/hemeroteca/2006/07/05/4919602.shtml> [visto el 17 de junio de 2008]

¹⁵⁵ http://www.abc.es/hemeroteca/historico-13-05-2006/abc/Galicia/los-trabajadores-de-zara-logistica-denuncian-la-discriminacion-retributiva-del-ultimo-convenio_1421537944576.html [visto el 27-08-2007]

que tratan de enfrentarse a los incumplimientos empresariales en materia laboral y llegar a negociar determinados asuntos con la empresa.

Así, las condiciones de éstos parecen ser algo mejores que las de las vendedoras y de los de la fabricación, puesto que van obteniendo mejoras a través de la negociación. En 2007, consiguieron firmar un acuerdo por el que se obtuvo una subida salarial de casi un 12% a la vez que la reducción de la jornada para mayores. Por ello, los representantes de los trabajadores y los empleados parecían estar satisfechos:

En almacén podemos estar medianamente más contentos. Ahora firmamos un acuerdo, con subida salarial bastante considerable, casi un 12% además de una reducción de jornada a mayores. Y bueno, pues sí, está bien¹⁵⁶.

Pero a pesar de que entre estos trabajadores hay una actividad sindical fuerte, a medida que se van construyendo nuevas plataformas la sensación de unión se va diluyendo:

Antes estaba todo concentrado aquí (en Arteixo), **lo que suponía un poder de movilización sindical mucho mayor**, y ahora, estamos hablando de cuatro plataformas de Zara en toda España y eso, para movilizarnos, es mucho más complicado. Porque pueden desviar el trabajo de uno para otro. La central sigue siendo esta, el que más factura sigue siendo este y el más grande... Pero con el tiempo, eso se va a acabar¹⁵⁷.

En todo lo anteriormente analizado, encontramos una dualidad que nos muestra realidades diferentes. Por un lado, una visión empresarial en la que lo que parece importar e imperar es el conseguir una mejora en los beneficios, ya sea a través de las ventas mediante la inversión en maquinaria, o con la deslocalización a lugares en que las prendas se fabrican a precios competitivos y con la máxima rapidez,...Pero siempre acciones que quedan explicadas sin mencionar a los trabajadores que las han de llevar a cabo. En definitiva, nos topamos con documentos, informes y artículos que presentan a la empresa como modelo a seguir, como ejemplo para otras multinacionales.... En el lado opuesto, nos preguntamos por los elementos fundamentales a la hora de que la empresa funcione. Nos interesa conocer quiénes se encuentran en la *trastienda*, cuáles son sus condiciones laborales y dónde quedan ubicados. Los múltiples y magníficos estudios, junto a las entrevistas realizadas, han permitido plasmar la otra cara de dos de los procesos para que una gran cadena de moda siga creciendo y obteniendo beneficios: producción y logística. El análisis documental ha dado muestra de la intensificación laboral, de la precarización de las condiciones de trabajo y de todo lo que ello conlleva.

¹⁵⁶ [Juan Díaz: 21-01-2008]

¹⁵⁷ [Juan Díaz: 21-01-2008, 8]

Pero ahora cabe preguntarse por otros trabajadores, visibles e invisibles a la vez, y que terminan de cerrar el círculo de la *gran cadena de moda*. Son aquellos que están en el *escaparate*, y de cuyas condiciones no se oye hablar. Parecen quedar ocultos tras la apariencia de frescura y juventud que la empresa pretende mostrar a través de sus diferentes marcas, desde su ubicación en calles y centros comerciales, pasando por sus escaparates y mobiliario, hasta llegar a las trabajadoras que están en las tiendas.

4.2 EL TRABAJO EN LA VENTA: NUESTRA APORTACIÓN

Cuando hablamos de Inditex, poca gente sabe a qué nos referimos. Son sus diferentes marcas las que se conocen. Zara es la pionera entre todas las cadenas de la empresa pero no por ello, el resto de cadenas son menos conocidas. Entre éstas, están Pull & Bear, Massimo Dutti, Oysho, Stradivarius, Bershka, Zara Home, Kiddy's Class y la última recientemente abierta, Uterqüe¹⁵⁸. De ahí que algunos autores denominen a Zara como la 'hermana mayor', de la que las demás han de aprender y seguir su ejemplo. Aun así, casi todas las políticas, Códigos de Conducta, de Responsabilidad Social Corporativa, etc., valen para Zara al igual que para el resto de formatos pertenecientes al Grupo Inditex.

Según cuentan algunos de los 'biógrafos' del Grupo, Zara sería el segundo intento, por parte de los Ortega, de dar el salto desde la producción de prendas de vestir –que en los primeros tiempos se distribuían a proveedores ajenos, que las vendían a diferentes tiendas-, a la creación de un espacio propio en el que ofertarlas al público a precios más bajos, pero en los que se siguiera obteniendo un beneficio¹⁵⁹. El primer acercamiento a este tipo de negocio se llevó a cabo en A Coruña en el año 1972, y fue bajo el nombre de *Sprint*. Este primer intento, a pesar de haber impuesto determinadas políticas que más tarde, en el 75, volverían a aparecer en la primera tienda Zara, no consiguió salir a flote y en 1979 terminó por cerrar sus puertas¹⁶⁰.

En 1975 en una de las calles más céntricas de La Coruña, la de Juan Flórez, Zara abrió su primera tienda. Esta marca, con el tiempo, pasaría a ser, debido a su éxito, el cimiento del Grupo Inditex y sobre el que más tarde se han ido uniando nuevas tiendas y nuevas cadenas por todo el mundo. La idea de abrir un negocio de estas características, que se basaba en el modelo de los grandes almacenes (El Corte Inglés, Galerías Preciados, etc...) con algo de bazar, al tener todo tipo de servicios y objetos, buscaba atraer a una clase de público muy definido: clases medias, pero con intención de adquirir moda a precios asequibles. Aún así esto conllevaba una dificultad, que no se sabía si sería capaz de superar y que *Sprint* no la pudo

¹⁵⁸ Las primeras tiendas de esta cadena comenzaron su andadura en el verano de 2008.

¹⁵⁹ [Badía: 2008]

¹⁶⁰ De hecho, según Badía, no existen referencias a este primera tentativa de expandirse más allá de la mera fabricación.

vencer: la de que los potenciales clientes llegaran a considerar la ropa que se vendía como 'baratijas'¹⁶¹.

Pero ¿cuáles han podido ser los elementos que han llevado al éxito de Zara-Inditex y que más tarde han permitido la creación y expansión de otras siete cadenas que en la actualidad pertenecen al grupo¹⁶² y que gozan de una muy buena salud?

Una de las posibles respuestas que se reitera a lo largo de los diferentes informes del Grupo, junto a diversos artículos e información recogida, apunta como a una de las claves de su éxito, la importancia de la ubicación de las tiendas. Desde sus comienzos, los enclaves dónde situarse resultaron ser aquellos en las calles de más afluencia, con más negocios establecidos y por ende con más compradores potenciales.

Las tiendas pasan a ser, pues, un ingrediente competitivo de primer orden¹⁶³.

La ubicación de los locales tendrá una gran trascendencia para el grupo, siendo fundamental el estudio de mercado previo para decidirse por el local. Siguiendo a Bonache y Cerviño¹⁶⁴ se puede decir que es el departamento de diseño el que busca los lugares y localización de los posibles emplazamientos para las nuevas tiendas, ya sea en mercados inexplorados como en zonas geográficas donde ya existen tiendas de Zara. Una vez situado el lugar, se hace un análisis comercial previo, cuya duración oscila en torno a un mes. Mediante éste, los comerciales de Zara visitan la zona, observan las características de la moda en la calle, desde la forma de vestir a los gustos, estilos, colores, etc. con la intención última de corroborar si los productos de Zara tendrían cabida. Además, también se tiene en cuenta el rango de precios al que se podrían vender los productos de Zara en una tienda tipo, que tiene en torno a los 1000 metros cuadrados, de forma tal que se obtenga la rentabilidad deseada, siendo ésta de alrededor del 10%. También se consideran otros elementos como son los precios de otros negocios para saber si Zara será competitiva en ese emplazamiento o por el contrario no llegará a esos precios mínimos exigidos para ser rentable. Una vez hechos todos estos análisis el Grupo decidirá si quedarse en esa localización o buscar una nueva que sea capaz de reportar mayores beneficios.

La mayor parte de los locales donde el Grupo desarrolla su actividad de distribución al por menor, se encuentran alquilados a terceros. Dichos arrendamientos se clasifican como operativos porque, independientemente del plazo y de los importes satisfechos o

¹⁶¹ [Badía: 2008]

¹⁶² Para obtener información sobre el resto de cadenas remitimos a la página web corporativa del Grupo Inditex (www.inditex.es) y a las específicas de cada cadena: www.zara.es ; www.bershka.es ; www.pullandbear.es , www.massimodutti.es ; www.stradivarius.es ; www.oysho.es ; www.zarahome.es ; www.uterque.es

¹⁶³ [Badía: 2008, 89]

¹⁶⁴ [1996]

comprometidos con los propietarios de los inmuebles alquilados, no se produce la transferencia de los riesgos y beneficios intrínsecos a la propiedad de los mismos. Existe una gran variedad de cláusulas que regulan el funcionamiento de los contratos de alquiler. En muchos casos los contratos de arrendamiento establecen simplemente un alquiler fijo, normalmente satisfecho mensualmente y actualizado de acuerdo con algún índice que corrige los importes pagados por el efecto de la inflación. En otros casos, los importes a pagar se determinan como un porcentaje de las ventas obtenidas por el Grupo en el local arrendado. Estos pueden tener mínimos garantizados o establecer ciertas reglas particulares de cómputo.

En cuanto a la duración de los contratos también existe una gran variedad de situaciones diferentes. Generalmente los contratos de alquiler tienen una duración inicial de entre 15 y 25 años. Sin embargo, debido a la legislación de algunos países o a los usos habituales para los contratos de arrendamiento, en algunos casos la duración es menor.

Tabla 1: Gasto por arrendamiento operativo desglosado en miles de euros

	2007	2006	2005
Cuotas mínimas	701.410	587.304	444.315
Cuotas contingentes	153.968	130.611	132.726
Totales	855.358	717.915	577.041
Cobros por subarrendamiento	2.046	4.269	4.186

Fuente: www.inditex.es

Como se ha dicho, la importancia de las tiendas se dará por la ubicación y las características de las mismas, siendo hoy la política la de la rehabilitación de los edificios en que se ubican, *'respetando en lo posible su arquitectura interior primigenia'* de forma tal que se llega a crear *'una tienda tan atractiva como...singular'*¹⁶⁵.

Una vez que el emplazamiento elegido es arrendado, mediante las obras que se hacen para acondicionar el local, las tiendas que existen en todo el mundo, las que se abren año a año, buscan un reclamo exterior capaz de hacer que el lugar comience a ser concurrido. Para ello son fundamentales tiendas con grandes escaparates, que no han de pasar desapercibidos ante los ojos de nadie, capaces de atraer a los potenciales consumidores al interior. Equipos de arquitectos e interioristas, que pertenecen al Grupo, son los encargados de acondicionar los espacios y convertirlos en interiores *sofisticados y adaptados* a los consumidores, haciendo que los metros cuadrados, la disposición de las prendas, las luces, directas e indirectas, y la música

¹⁶⁵ [Badia: 2008, 63]

terminen por crear un ambiente acorde con lo que se quiere vender¹⁶⁶. Todo ello, es probado previamente en la tienda piloto con la que cuenta el Grupo en el mismo polígono de Arteixo¹⁶⁷.

...la tienda es su principal herramienta de marketing. El diseño de algunas de ellas tiene poco que envidiar al de boutiques de marcas de lujo¹⁶⁸.

Desde el inicio, los espacios dispuestos al consumidor tuvieron la característica de su gran tamaño, ya que esto hacía posible el tener una visión de conjunto de todos los productos expuestos. Se debía contar con lugares casi diáfanos que facilitaran el acceso de los potenciales compradores a toda la moda disponible, de forma tal que pudieran tener un contacto permanente con los productos. La eliminación de los mostradores, como fórmula innovadora en las tiendas dedicadas a la venta al por menor, fue otro de los elementos introducidos en las tiendas de Zara. Así se eliminaban las barreras físicas impuestas por el modelo tradicional de venta. El consumidor era comprador a la vez que, en cierto modo, adquiría comportamientos pertenecientes al dependiente del negocio.

Los interiores comparten, en todo caso, los criterios de amplitud, colorido y luminosidad, con el objetivo esencial de proporcionar un marco agradable y una accesibilidad al producto que facilite observarlo, tocarlo y adquirirlo. Espacios que desde el principio, optaron por eliminar los mostradores hasta ese momento habituales en la mayoría de los establecimientos, particularmente las pequeñas tiendas que constituían y siguen constituyendo el grueso de la red de distribución. Se trataba, en definitiva, de permitir que el cliente comprara de la manera por él mismo elegida, sin interferencias ni intromisiones del personal, en todo caso dispuesto a atender a cualquiera que lo solicitara¹⁶⁹.

En 2006, se buscaba el racionalizar los plazos de arrendamiento de nuevas tiendas, de forma que se redujeran los gastos del establecimiento al mínimo, tratando de llegar a acercar lo más posible las fechas de las obras a las del comienzo del contrato de alquiler. Además, como otra medida para ahorrar, buscaba una mayor selectividad a la hora de abrir nuevas tiendas en mercados considerados como maduros, analizando para ello, la rentabilidad del establecimiento frente al precio de alquiler¹⁷⁰.

Según el Informe anual de 2006 se invirtieron más de 1000 millones de euros para el crecimiento de superficie comercial, para ampliar la capacidad logística y el ingreso en

¹⁶⁶ [Alonso Álvarez: 2000b; Castellano: 2002; Martínez Barreiro: 2008]

¹⁶⁷ El País Negocios (2000) *Un particular estilo de vida*, domingo 29 de octubre de 2000. Edición impresa

¹⁶⁸ El País Negocios (2008) *Zara conquista el mundo. El grupo Inditex ha superado por primera vez a la estadounidense GAP como líder mundial por ventas entre las grandes cadenas textiles de moda*, domingo 8 de junio de 2008. Edición impresa

¹⁶⁹ [Badía: 2008, 164]

¹⁷⁰ El Mundo (2006) *Inditex ahorrará 300 millones con su plan de ajuste hasta 2008*, martes 11 de abril de 2006. En www.elmundo.es visto el 16 de septiembre de 2007

determinados mercados en los que se venía trabajando a través de franquicias o de sociedades conjuntas¹⁷¹.

En 2008, Zara contaba con 1520 tiendas, de las 4264 del Grupo Inditex, distribuidas en 73 países en los que el propio grupo tiene presencia¹⁷². Así, al cierre del ejercicio 2007 (31 de enero de 2008) las cifras superaban las expectativas de aperturas que se habían previsto para ese mismo año –elemento que viene siendo común en el ritmo de aperturas-:

Tabla 2: Previsión de aperturas

Aperturas previstas en 2007	
Formato	Rango
Zara	130-140
Kiddy's Class	35-45
Pull & Bear	55-65
Massimo Dutti	25-35
Bershka	60-70
Stradivarius	55-65
Oysho	45-55
Zara Home	35-45
Total	440-520

Fuente: Informe Anual 2006

En 2008, Zara representaba un 65,5% de contribución de los diferentes formatos con los que Inditex cuenta, esto es, durante dicho ejercicio Zara vendió 6.824 millones de los 10.407 millones de euros facturados por todas las marcas. Además, abrió 159 tiendas en diferentes partes del mundo, entre las que se encontraban cuatro nuevos mercados (Ucrania, Corea del Sur, Montenegro y Honduras). Así, pasaba a operar en 72 países.

En la tabla siguiente (tabla 3) se muestra la adquisición de tiendas Zara desde el año 1998 hasta el año 2008.

Tabla 3: Tiendas Zara en el mundo desde 1998 hasta 2008

¹⁷¹ La inversión de la que se hablaba en 2006 hacía referencia a todas las cadenas del grupo y no sólo a las de las tiendas Zara.

¹⁷² [www.inditex.es]

Grupo Inditex (Tiendas Zara) en el mundo desde 1998 hasta 2008											
Países	1998	1999[1]	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Europa	316		943	42	49	68	81	97	761	849	1092
Alemania	-	2	X	X	21	26	33	41	53	62	62
Andorra	-	-	X	X	1	1	1	1	1	1	1
Austria	-	-	X	X	4	4	6	8	10	10	10
Bélgica	12	20	X	X	15	16	17	18	20	22	23
Chipre	1	5	X	X	3	3	3	3	3	4	4
Croacia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Dinamarca	-	-	X	X	2	3	4	4	4	4	4
Eslovaquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Eslovenia	-	-	-	-	-	1	2	3	4	4	4
España	203	603	X	X	200	221	241	259	286	300	491
Estonia	-	-		-	-	-	1	1	1	1	2
Finlandia	-	-	-	-	1	3	3	4	4	4	4
Francia	55	59	X	X	71	75	83	90	98	105	109
Grecia	13	17	X	X	23	25	30	38	41	43	48
Holanda	-	2	X	X	4	4	5	6	9	12	12
Hungría	-	-	-	-	-	-	2	2	3	4	4
Irlanda	-	-	-	X	-	1	2	5	6	8	8
Islandia	-	-	-	X	1	1	1	1	2	2	2
Italia	-	-	-	X	3	12	23	36	46	59	74
Letonia	-	-	-	-	-	-	1	1	1	3	3
Lituania	-	-	-	-	-	-	1	2	3	4	4
Luxemburgo	-	-	-	X	2	2	2	2	2	2	2
Malta	-	2	X	X	1	1	1	1	1	1	1
Mónaco	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Noruega	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Polonia	-	2	X	X	4	6	7	11	13	18	18
Portugal	29	97	X	X	35	40	40	46	48	50	73

Datos relativos a todas las cadenas no hay diferenciación entre formatos

Reino Unido	1	3	X	X	17	25	33	45	50	56	56
República Checa	-	-	-	X	1	1	2	3	5	5	5
Rumanía	-	-	-	-	-	-	1	1	1	2	2
Rusia	-	-	-	-	-	1	3	6	12	18	18
Serbia	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	3
Suecia	-	6	X	X	-	1	2	4	6	9	9
Suiza	-	-	X	X	2	3	6	8	8	9	9
Turquía	2	3	X	X	8	10	11	13	16	20	22
América	30		71	16 con O.M	9	15	7	15	130	146	149
Argentina	4	8	X	X	5	5	5	6	6	7	7
Brasil	-	3	X	X	10	13	13	14	19	20	22
Canadá	-	1	X	X	9	10	12	14	14	14	14
Chile	-	2	X	X	3	5	5	5	5	6	6
Colombia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4
Costa Rica	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2
El Salvador	-	-	-	-	1	1	1	1	2	2	2
Estados Unidos	7	6	X	X	8	12	15	18	24	29	29
Guatemala	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
México	18	29	X	X	29	33	34	39	44	47	47
Panamá	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2	2
Puerto Rico	-	-	-	X	X	-	-	1	1	1	1
República Dominicana	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1
Uruguay	-	2	X	X	2	2	2	2	2	2	2
Venezuela	1	3	X	X	7	8	8	9	9	9	9
Asia-Pacífico	1		66 con Oriente	X	7	6	6	12	50	65	65
China	-	1	X	X	X	-	1	4	7	12	12
Filipinas	-	-	-	-	-	-	-	1	3	5	5
Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	2	6	6	6

Japón	1	11	X	X	6	9	12	18	23	28	29
Malasia	-	-	-	-	-	2	3	3	3	5	5
Omán	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Singapur	-	-	-	-	1	2	3	3	5	5	5
Tailandia	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3
Oriente Medio	7	X	X	X	30	6	3	5	23	50	50
Arabia Saudita	-	3	X	X	8	12	13	16	18	18	18
Bahrain	-	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1
Emiratos Árabes Unidos	-	3	X	X	4	4	4	5	5	5	5
Israel	5	22	X	X	11	12	13	14	15	15	15
Jordania	-	-	-	-	-	1	1	1	1	2	2
Kuwait	1	2	X	X	3	3	4	4	4	5	5
Libano	1	3	X	X	2	2	2	2	2	2	2
Qatar	-	-	X	X	1	1	1	1	1	2	2
África	0	0	0	0	0	0	1	0	2	4	4
Marruecos	-	-	-	-	-	-	1	1	1	3	3
Túnez	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
TOTAL ZARA	354	395	449	507	531	626	723	852	990	1114	1360

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en los Informes anuales del Grupo Inditex [en www.inditex.es]

Los datos que se muestran en la tabla anterior hacen referencia, exclusivamente a las tiendas Zara que se fueron abriendo a lo largo de los diez últimos años (1998-2008)¹⁷³. No por ello debemos dejar de hacer mención a que, mediante la consolidación de las tiendas Zara, el Grupo Inditex ha ido creando diferentes formatos y cadenas a lo largo de los años, como distribuidor al por menor de ropa, calzado, accesorios y productos para el hogar, buscando adaptarse a los diferentes públicos. A pesar de la pertenencia a Inditex, cada marca cuenta con autonomía de movimientos, si bien, todos ellos parten de la empresa matriz, Zara, de la que aprenden y desarrollan sus formas de gestión. Los equipos de dirección son independientes en la toma de decisiones comerciales y en la manera de gestionar los recursos. Será el Grupo creado en los años setenta, cuya política de gestión ha hecho posible el crecimiento internacional, el responsable de los servicios centrales, de la administración, de la logística, de la política general de recursos humanos, de los aspectos jurídicos, de la capacidad financiera y un largo etcétera.

La empresa es clara al decir que busca una rápida respuesta al mercado que ha ido creando, mediante las ofertas que se adaptan a diferentes consumidores, en las distintas cadenas. Todos los formatos:

*...comparten un mismo enfoque comercial y de gestión: ser líderes de su segmento a través de su modelo de negocio flexible, en que la vocación internacional es una realidad*¹⁷⁴.

Es evidente que el negocio de Inditex empieza y acaba en el cliente.

4.2.1 El cliente como justificación en el modelo Inditex

*La determinación del cliente como objeto y sujeto esencial de la actividad del grupo se ha trasladado en gran medida a su interior. Viene a significar que si bien todo el que entra en una tienda del grupo es cliente, siquiera potencial, hay más que merecen esa consideración: en esencia todos y cada uno de cuantos trabajan en Zara-Inditex*¹⁷⁵

Toda la actividad que se genera en el Grupo parece centrarse en los intereses y deseos del elemento fundamental por el que Inditex dice moverse, el cliente¹⁷⁶. Será éste, otra de las

¹⁷³ Exceptuando las cifras del año 1999 en el que se aglutinaban todas la tiendas de las diferentes marcas del Grupo Inditex.

¹⁷⁴ [Informe 2000: 17]

¹⁷⁵ [Badia 2008: 142]

¹⁷⁶ Si bien parece ser que no existe una contabilidad exacta del número de clientes de las tiendas Zara, si es cierto que hay algunos indicadores que pueden arrojar una cifra cercana a ello. En 2006 el Grupo Inditex vendió un total de 528.600.000 de unidades de producto. Además, en el mismo año, (a 31 de enero de 2007, fecha en que se cierra el Informe del año anterior) había 690.110 titulares de Affinity Card en España, contando también entre ellos a los propios trabajadores ya que estos pueden disponer de dicha tarjeta, con la que obtienen un 15% de descuento.

piezas clave a la hora de explicar el modelo de negocio de la compañía, desde el diseño del producto hasta la venta.

El cliente, en el centro de la actividad de Inditex... [por ser] punto de referencia del modelo de negocio y de su cadena de producción. Todos los procesos están dirigidos a prestar el mejor servicio a la tienda y al cliente [Informe 2006: 25-26].

Tal y como aparece en las páginas corporativas, el Grupo, ha llevado a cabo una transformación profunda en la organización, con el deseo de dar respuesta a aquello que demandan los consumidores. Por ello, frente a la organización horizontal, en la que cada fase sucedía a la anterior y donde el cliente no era más que el que percibía la oferta de moda impuesta, Inditex propuso un modelo integrado en el que el consumidor pasaba y pasa a adquirir un rol fundamental, puesto que es aquel que da mayor cantidad de información necesaria para tomar las decisiones en todas las áreas.

Entraña una concepción filosófica diferenciada respecto de la tradicional. Significa, como más adelante se verá, sustituir el tradicional enfoque de proponer al mercado unas determinadas tendencias –moda- por poner a su alcance aquellas preferencias implícitas o manifestadas por el consumidor¹⁷⁷.

El modelo que ha venido aplicando el Grupo Inditex, -según se explica en su página corporativa y en los diferentes artículos y revistas que se orientan desde el punto de vista empresarial-, es el del trabajo dinámico de los diseñadores, mediante el continuo análisis de las reacciones de los clientes frente a las propuestas de productos que aparecen en las tiendas de todo el mundo. Junto a ellos, los 'oateadores' son los encargados de buscar, en las calles de algunas ciudades, en las discotecas, universidades, etc., las tendencias venideras. Ello implica el ofertar un tipo de producto que es el deseado por los clientes. El trabajo, también, se basa en las sugerencias, opiniones o demandas concretas respecto a aquellos productos que desearían encontrar en ellas¹⁷⁸. De ahí que la tienda pase a ser otro de los ejes de la actividad ya que es el lugar en que el grupo encuentra al cliente y viceversa. Y será mediante la presencia y labor de las dependientas de moda, el medio a través del cual, la empresa podrá conocer los deseos de los clientes. Por ello, las vendedoras serán informantes privilegiadas capaces de dar a conocer importantes a la empresa, para que ésta oferte al cliente el producto deseado por él.

La oferta de moda que se da en las tiendas, es producto de la política de comercialización que, siempre influida por la presencia del consumidor, se basa', en series

¹⁷⁷ [Badía: 2008, 32]

¹⁷⁸ Así, según el Grupo, la producción se organiza en función de los ritmos que marca el departamento comercial, gestor de la información procedente de las tiendas. El concepto de proximidad en la producción, se dice, alcanza una relevancia notable [véase los diferentes informes del Grupo]. Finalmente, la logística actúa al servicio de las tiendas, quienes autorregulan el flujo de productos que, de forma continua, suministran los centros logísticos.

cortas de un gran número de prendas¹⁷⁹. Así, se pretende cumplir con un doble objetivo: por una parte, permitir la adaptación constante a la demanda, por otra, evitar que el mercado llegue a saturarse por la presencia de un modelo determinado. Pero siempre, bajo la premisa de que el cliente es el rey, el elemento que decidirá. Así, los deseos de los clientes siempre se reflejan en la gran variedad de prendas que están en continua renovación, modulándose al gusto y tendencias de los mismos. A ello, hay que añadir una política de facilidad en el cambio y devolución de los productos.

Debido al papel preponderante otorgado al consumidor, la elección de los puntos de venta resulta ser clave en el negocio. La ubicación de las tiendas, suele situarse en puntos donde la movilidad urbana es fácil para los posibles compradores, además de seguir criterios de centralidad, de visibilidad y de fácil acceso capaces de hacer posible un flujo continuo de potenciales clientes, dispuestos a pararse ante los escaparates de las tiendas del Grupo y entrar para ‘ver lo que hay’ e incluso, adquirir alguna prenda por un buen precio.

Lo que el grupo Inditex trata de evidenciar, es que la relación que éste mantiene con los consumidores se da en las propias tiendas. La empresa trata de interpretar, según reiteran a lo largo de los diferentes informes, los deseos de los clientes. Y de ahí, lo innecesario de recurrir a la publicidad al uso, como fórmula mediante la que buscar el consumo. El Grupo parece no invertir en ella, siendo excepcionales las campañas que hace anualmente para anunciar las rebajas. Así, en palabras del propio Grupo, se explica que: *“Para informar a los clientes, Zara empezó a publicar hace más de 25 años anuncios de rebajas en la prensa nacional y local en España. Una tradición que se ha ido propagando con la expansión internacional. Es el único anuncio que hace la marca”*¹⁸⁰.

Estos hechos no indican que la empresa no invierta en publicidad, pero sí llevan a plantearse ¿cómo es posible que sin seguir las premisas impuestas por la publicidad al uso, la empresa se conozca mundialmente? Según algunos autores, en cierta manera, hay elementos en las mismas tiendas y en las prendas, que son la mejor forma de hacer publicidad. Así, se podría llegar a intuir que aquello que aparece en los escaparates de las tiendas, busca aglutinar lo que el potencial cliente encontrará dentro y por ello será una forma de publicidad. Lo que se pretende conseguir, es no llegar a quemar la marca mediante anuncios en los diferentes medios de comunicación.

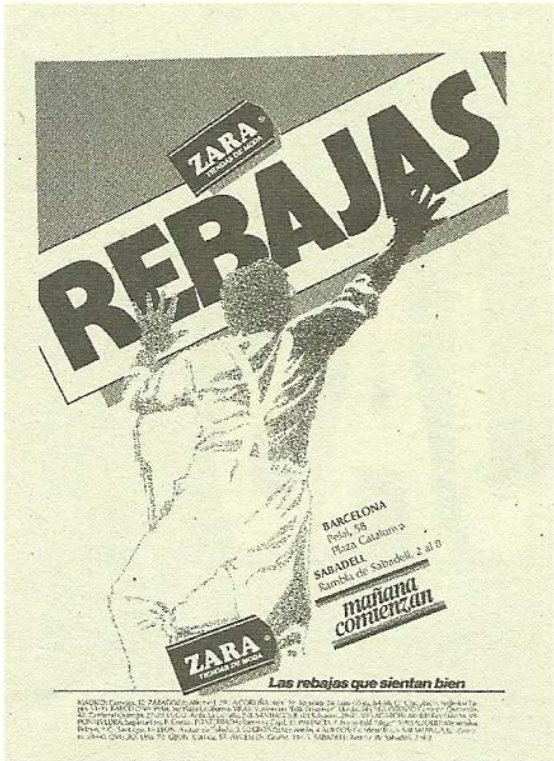
¹⁷⁹ [Castellanos: 2002]

¹⁸⁰ La negrita es nuestra. [Revista IN, nº 31: 28]

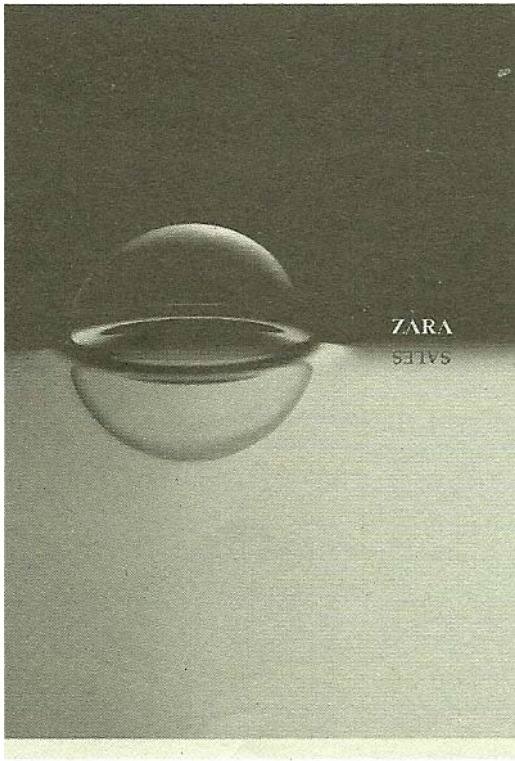
Este Grupo vende su imagen asociada a la de las tiendas, como espacio en el que el cliente se encuentra con la moda. Así lo explica Badía: “...se puede considerar la concepción de sus tiendas como un enorme anuncio”¹⁸¹.

Cuadro 3

PUBLICIDAD DE LAS REBAJAS DE LAS TIENDAS ZARA



Otoño-Invierno 1984



Primavera-Verano 2004

Fuente: Revista IN, nº 31

A pesar del escaso uso de la publicidad tradicional como medio a través del que llegar al cliente parece interesante mostrar algunos de los anuncios aparecidos en la prensa y en los que se puede comprobar el desarrollo de aquella a lo largo de 20 años.

Es evidente que Zara busca, continuamente, la relación con el cliente, abierta y directa. De ahí que en caso de que exista alguna situación incómoda como reclamaciones¹⁸², sugerencias o quejas se gestione, en un primer momento, por los responsables de las tiendas y por su equipo. Puesto que, según se da a entender, el objetivo sería buscar una solución correcta de forma ágil y sin tener que recurrir a otras instancias, que alarguen el procedimiento,

¹⁸¹ [Badía: 2008, 155]

¹⁸² En el año 2006 existieron 3.476 hojas de reclamaciones (un 0,014 por mil del número de unidades de producto comercializadas en España. Es decir, 14 reclamaciones por cada millón de unidades de producto comercializadas).

además de hacer posible el que se pierda un potencial cliente. En todo caso, éste, según Inditex, siempre cuenta —si lo considera necesario— con la posibilidad de acudir al Departamento de Atención al Cliente.

Como se ha venido señalando, el consumidor es el eje de la política de Inditex, haciéndose evidente, la necesidad de una atención minuciosa en las tiendas por parte de un personal, al que se le atribuye la recepción de la formación para un buen desarrollo del empleo.

Los encargados de los establecimientos son los responsables de liderar su equipo de ventas en representación de los valores, reputación e imagen de la compañía¹⁸³.

Si bien parece intuirse que el modelo que busca Inditex es el de la relación abierta y directa con el cliente, también es cierto que se trata de no interferir en la compra que estos puedan realizar si no solicitan ayuda. La instauración de este nuevo método de compra es completamente evidente en este tipo de cadena. Es la de las grandes superficies (supermercados y grandes almacenes) pero con una oferta circunscrita, básicamente al ámbito de la moda. En ella, se da una nueva labor a los empleados y otra, a los clientes. Estos últimos pasan a desarrollar, hasta cierto punto, el trabajo de dependientes. Ellos miran la oferta expuesta en perchas y muebles, deciden aquello que desean probarse o llevarse y escogen la talla que desean. Mientras tanto, la trabajadora, dobla, vigila en los probadores, baja a los almacenes para realizar las reposiciones y atiende sólo en caso de que el cliente lo pida.

Pero ¿qué funciones específicas se atribuyen al Grupo y cuáles a los diferentes formatos? Tal y como se muestra en la tabla 4 existen diferentes grados de autonomía en las cadenas de moda que integran el grupo. Algunas de las funciones serán de rango colectivo, otras se circunscribirán a las decisiones de cada una de las marcas, mientras que existirán algunas de las funciones, que no terminen de pertenecer a ninguno de los dos ámbitos y que a la vez, sean territorio común. Serán las llamadas funciones mixtas.

¹⁸³ [Informe 2006: 32]

Tabla 4: Funciones del Grupo Inditex

Servicios centrales		
Funciones corporativas	Funciones Mixtas	Funciones de cada cadena
Dirección estratégica	Inmuebles- Expansión	Dirección General
Secretaría General	Control de gestión	Diseño
Jurídico	Servicios Generales	Compras
Fiscal	Internet	Producto
Financiero		Imagen de Tienda
Mercado de Capitales		Dirección de Tiendas
Admón. y Sistemas		Logística
Comunicación		Personal
Seguros		
Recursos Humanos		
Laboral		

Fuente: www.inditex.es

Parece necesario detenerse en algunas de las funciones que aparecen en el cuadro anterior y que conciernen a uno de los aspectos fundamentales para un perfecto funcionamiento de las tiendas¹⁸⁴. A través de esta tabla, surgen preguntas e hipótesis de trabajo que se van dilucidando a lo largo del texto.

4.2.2 Los datos

Considerando las dimensiones empresariales del Grupo Inditex y de su cadena comercial más importante –Zara–, parece necesario mencionar algunos datos y cifras que arrojen algo más de información sobre este Grupo empresarial. La primera pregunta que nos surge en cuanto a datos empresariales, se refiere al número de personas que integran el negocio. Información que reviste una gran importancia, debido a que hará posible conocer el tipo de estructura que Inditex tiene, corroborando la importancia de las mujeres en el sector servicios y más concretamente en el comercio al por menor.

Para comenzar cabría decir que, a 31 de enero de 2008, Inditex estaba compuesto por cerca de 90.000 empleados (89.112) que se distribuían por el mundo¹⁸⁵. La mayor parte del empleo creado en el Grupo era el de las tiendas, que resultan ser el mayor motor de crecimiento, siendo el 89% de los trabajadores los que se encuentran desarrollando su labor allí¹⁸⁶. El 11% está dedicado al resto de actividades de la empresa que hemos mencionado al comienzo de este capítulo (un 5,3% en logística, un 3,5% en los servicios centrales y el 1,3%

¹⁸⁴Ya sea en las funciones corporativas como en las de cada cadena encontramos aspectos relativos a recursos humanos y personal, aspecto que trata de abordar esta investigación de forma que se llegue a comprender cómo son las condiciones de trabajo, en esta gran cadena de moda, de las trabajadoras que han de estar cara al público, con todo lo que ello conlleva.

¹⁸⁵ Las tiendas, sobre todo las de Zara, se reparten por España, resto de Europa, América, Asia, y África.

¹⁸⁶ Un año antes las cifras eran algo diferentes, el 87 % de los empleados tenían su trabajo en tiendas, siendo, el 13% restante de las demás actividades (un 7%, dedicado a los servicios centrales, un 5% a la logística y un 1% a la fabricación) [Informe anual 2007].

dedicado a la fabricación)¹⁸⁷. Por tanto, y con respecto a las cifras del año anterior, encontramos un aumento considerable en el número de trabajadores en tiendas que puede ser debido a varios factores. Por un lado, se puede pensar que la apertura de un gran número de tiendas en el ejercicio 2008, ha podido suponer un aumento notable en el número de plantilla dedicado a la venta directa. Esto ha sido lo que ha venido sucediendo en los ejercicios anteriores. Por otro lado, también, podría deberse a porcentajes elevados de rotación, capaces de hacer que el número de empleados aparecidos en los cómputos anuales resulten engrosados, debido a un cambio constante en las plantillas de las tiendas.

Cabe decir que durante el año 2006 se pudo conocer el porcentaje de empleados que se distribuía a lo largo de las diferentes cadenas comerciales que en ese momento, el Grupo, tenía distribuidas por el mundo. Gracias a ello fue posible comprobar la importancia y el peso de la cadena que es símbolo fundamental de Inditex. Su representación en cuanto a número de personas que trabajan vinculadas a ella, evidencia su fuerte presencia a nivel mundial aunque, en la actualidad, no hay que minusvalorar la presencia del resto de cadenas a nivel global.

Tabla 5: Empleados por formato comercial en 2006:

Formato comercial	% empleados	69.240 empleados
Zara	66%	45.698
Bershka	10%	6924
Pull and Bear	7%	4847
Massimo Dutti	6%	4154
Stradivarius	5%	3462
Oysho	2%	1385
Zara Home	2%	1385
Kiddy's Class/ Skhuaban	2%	1385

Fuente: elaboración propia a partir del Informe anual 2006

En 2008, concretamente, España contaba con 39.993 empleados, que venían a representar en torno al 51% con respecto al número de empleados europeos (78.173). De 2007 a 2008 la plantilla europea ha tenido un incremento de un 12,5% -en 2007, ésta era de 69.466, aumentando a la ya mencionada de 78.173, en el ejercicio del 2008-.

De todos los empleados de Inditex, según se desvela en los informes anuales de los últimos años, la mayoría se encuentran trabajando fuera de la frontera española (55,1%) pero, aún así, los de España, en 2008 seguía representando un 44,9% (una décima menos que un

¹⁸⁷ Por lo tanto, los porcentajes trasladados a cifras nos arrojan los siguientes resultados: 79.310 son empleados en tienda; 4.723 trabajan en la logística; 3.119 en los servicios centrales y sólo 1.158 son trabajadores de fábricas pertenecientes al Grupo Inditex. [Informe anual 2008]

año antes), esto es, por encima de Europa, que ha aumentado un 0,8% con respecto a 2007 (42,8%), de América, cuya cifra disminuyó en los últimos doce meses un -0,6% (9,4%) y del resto del mundo, que también pasa a ser algo inferior a la del año 2007 (2,9%). Por ello se puede decir que, si bien España sigue siendo el mercado en que más porcentaje de trabajadores hay, la tónica es la de continuar en la línea de hacer de Europa el mercado local, hecho que se constata en las últimas cifras del Informe anual del año 2008¹⁸⁸.

De los trabajadores de la empresa una amplia mayoría siguen siendo mujeres. En el año 2008 éstas representaban el 80,4% de los empleados de Inditex frente al 19,6% de hombres. Cifras que han variado ligeramente con respecto al año anterior (81,1% de mujeres y 18,9% de hombres). Estos porcentajes no cambian mucho si nos centramos en las tiendas Zara, en las que el reparto es de en torno al 80% de mujeres y del 20% de hombres. También, cabe destacar el porcentaje de mujeres en cargos que, dentro de la empresa, viene a ser de alrededor del 80%. Este hecho, es posible debido a la gran cantidad de mujeres que trabajan dentro del Grupo y que, comenzando como dependientas, tienen la posibilidad de ascender a cargos de responsabilidad. Durante el año 2008, 1.391 empleados de tiendas fueron promocionados a puestos de responsables dentro de las propias tiendas. Junto a ellos, 37 trabajadores de tiendas asumieron responsabilidades dentro de Zara España y 38 se responsabilizaron de cargos en otras cadenas o en los Servicios Centrales que el Grupo tiene en Arteixo¹⁸⁹.

El gasto de personal, debido al aumento de plantilla, a lo largo del último año, llegó crecer, entre 2006 y 2007, un 17,7%, siendo algo inferior en el último año (del 15,6%) como se muestra en la tabla siguiente (Tabla 6).

Tabla 6: Gastos de personal:
Fuente: Informes 2006/2007

<i>Gastos de personal (en miles de euros)</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>Var. 08/07</i>	<i>Var. 07/06</i>	<i>Var. 06/05</i>
Sueldos fijos y variables	1.389.177	1.193.677	1.019.641	842,5	16.3%	17.15%	21,0
Contribuciones de Inditex a los sistemas de Seguridad social	314.010	279.223	231.204	194,1	12.4%	20%	19,1
<i>Gastos de personal total</i>	<i>1.703.187</i>	<i>1.472.900</i>	<i>1.250.845</i>	<i>1036,6</i>	<i>15.6%</i>	<i>17.7%</i>	<i>20,7</i>

¹⁸⁸ En 2008 el porcentaje de empleados en Europa era del 87%, esto es, un total de 77.527 empleados de los 89.112 que se encuentran en todo el mundo [Informe anual 2008, en www.inditex.es]

¹⁸⁹ [Informe anual 2008: 165]

4.2.3 Apuntes para ser 'chica Zara'

Quiero expresar mi reconocimiento a todas las personas que trabajan en el Grupo Inditex y que con su dedicación, entusiasmo y sacrificio hacen posible cada día la consecución de nuevos retos

[Amancio Ortega. Informe anual de 1998: 4].

Para comenzar a tratar asuntos relativos a las dependientas de las grandes cadenas de moda, parece necesario mencionar algunos aspectos que el Grupo tiene como política de empresa, con su departamento de Recursos Humanos y con su política de personal, independiente de cada cadena de moda.

Si bien la información, obtenida por diferentes canales, nos hablaba de un sistema en el que el proceso de selección se realizaba directamente en las tiendas, de la mano de la encargada, desde hace algunos años dicho proceso parece realizarse desde los *centros de reclutamiento*.

La apertura de estos centros, realizada en algunos puntos de la geografía española (Madrid y Barcelona) y en algunos países europeos (Londres, París,...), se dio por una cierta insatisfacción, -y un intento de un mayor control-, en las decisiones tomadas con respecto a la preselección de personal contratado, además de por el fracaso en la elección de las trabajadoras, que entran y salen rápidamente de las tiendas de la cadena.

Cualquier persona mayor de 16 años puede entrar a trabajar en las tiendas Zara. Para ello sólo se ha de enviar un curriculum. Zara lleva a cabo el proceso de selección y posteriormente a la elección del candidato se da un periodo de formación, que una vez superado, lleva a la empleada a firmar un contrato con la empresa. A pesar de que la gran mayoría son contratos indefinidos, existen algunos casos de temporales que se realizan, sobre todo, en periodos de mayor carga de trabajo, como es el caso de las Navidades.

El Grupo Inditex hace especial hincapié en las posibilidades de promoción habidas en su seno. La mayoría de las personas que entran a trabajar pueden ascender pero, casi siempre empezando desde abajo para, a medida que se van adquiriendo conocimientos, ir ocupando puestos de mayor responsabilidad. Según ellos, simplemente se necesita tener:

Pasión por la moda. Así podría definirse la actitud de las personas que trabajan en las tiendas Zara de todo el mundo. Sea cual sea su idioma, todos comparten el lenguaje

*universal que transmite una prenda de calidad, un cliente satisfecho o una tienda en la que comprar es una experiencia única*¹⁹⁰.

Además será imprescindible demostrar *entusiasmo, creatividad, eficiencia*. Desde el diseño de los productos hasta su llegada a las tiendas las estructuras se van adaptando a las circunstancias del mercado y de ahí la importancia de que los trabajadores sean adaptables a cualquier requisito movido por la empresa. Ya en el informe anual de 1998, se hacía notar que los trabajadores de Grupo se encontraban distribuidos por diferentes trabajos en los que *'late el espíritu de la compañía'*¹⁹¹. Un espíritu que, según rezan diferentes documentos, se compone por: el espíritu emprendedor, la profesionalidad, la implicación y el entusiasmo de sus trabajadores. Todos ellos, elementos, *'gracias (a los que) Inditex es una realidad'*¹⁹². Por ello, los atributos que deben estar presentes en los trabajadores del grupo, parecen ser necesarios para la atención al cliente, leitmotiv empresarial. Éste, aparecerá como la pieza fundamental que hace que el engranaje funcione. Por ello, el conocer sus deseos y saber expresarlos resulta importante para que el Grupo siga funcionando.

Así, interesa conocer las estrategias usadas por Zara a la hora de buscar personas dispuestas a trabajar en dicha empresa. En su página web encontramos algunos elementos llamada para entrar a trabajar. Por un lado, ofertan diferentes puestos dentro de la misma cadena: en tienda, -que hace posible estar en contacto directo con la moda y con los clientes-, gestionando el producto y finalmente en las oficinas centrales, -donde se desarrollan diferentes labores-.

Una vez que las trabajadoras entran a formar parte del equipo, que comienzan a ser chicas Zara, ¿qué labores desarrollarán según la jerarquía? Queda clara la función realizada por los encargados en las tiendas que, según rezan los informes del Grupo, son pieza fundamental para que desde los negocios se transmita la información sobre las tendencias y deseos de los consumidores. Por ello se consideran como pieza vital para la organización. Además de ello, son los que han de organizar a los trabajadores: los horarios, los lugares que han de ocupar en la tienda, etc.

*Los encargados de las tiendas son los responsables de liderar a su equipo de venta como representante de los valores, reputación e imagen de la compañía*¹⁹³.

En cambio, las labores de las dependientas parecen quedar circunscritas a que:

¹⁹⁰ Así se trataba de subrayar en 2001, año en el que el crecimiento de personal parece que se apoyó fundamentalmente en la promoción interna: un 80% de los encargados de las nuevas tiendas en países con presencia previa del Grupo, procedían de la propia organización. [Informe anual 2000: 19]

¹⁹¹ [Informe 1998: 17]

¹⁹² [Informe 1998:17]

¹⁹³ [Informe 2005: 30]

El equipo humano presenta en todo momento una completa disponibilidad, pero sin generar interferencias en el libre proceso de elección-compra si no es solicitado. Los encargados de los puntos de venta, apoyados por su equipo, tienen la responsabilidad de ofrecer una respuesta rápida y eficaz a las demandas de los clientes¹⁹⁴.

Pero, la inexistencia de información relativa a las labores desarrolladas por las trabajadoras, nos hace seguir preguntándonos por la organización del trabajo que se lleva a cabo en las tiendas y cómo son las condiciones de vida de las empleadas.

La empresa, a través de esta cadena de moda, quiere dar una imagen moderna en que se muestran las últimas tendencias, junto a una calidad de cada prenda y precios al alcance de todos. La actualización constante de sus propuestas convierte a Zara en una referencia obligada para los interesados en la moda y que incluso parece venderse a través de la imagen de sus empleados. Por ello surgen una serie de preguntas que no queríamos que quedaran sin responder.

Todos los cambios y ascensos laborales de las trabajadoras ¿suponen nuevos contratos en que se especifica la labor desarrollada? ¿Suponen mejoras en los sueldos y en las condiciones de trabajo? ¿Qué tipo de labor desarrolla cada persona dentro de la tienda? ¿Todas hacen de todo?, o ¿cada cual tiene una función determinada¹⁹⁵? Éstas y otras preguntas no aparecerán en ningún modo en los informes del Grupo. Pero sí, en cambio, de forma reiterativa, se hace mención a la importancia que se da a las opiniones de los trabajadores.

4.2.4 Entre la empresa y las trabajadoras: sobre la organización del trabajo en Zara

La importancia de la organización del trabajo en toda empresa resulta ser fundamental puesto que puede ser su ‘espada de Damocles’ debido a que mal orientada, puede llegar a provocar situaciones incómodas en los que los trabajadores exijan, mediante diálogo, concentraciones y en última instancia huelgas, y la consiguiente mejora en sus condiciones laborales. ¿Cuál será, en el caso que ocupa, -esto es: las grandes cadenas de moda-, la organización del trabajo que realmente rige?. Cabe preguntarse también si se siguen manteniendo en estas grandes cadenas de mod, las políticas de organización de antaño, bajo nuevas denominaciones de cargos y responsabilidades, que parecen dejar más libertad y por

¹⁹⁴ [Informe 2005: 30]

¹⁹⁵ Si bien en la información de tipo pro-empresarial no se encontraron datos para responder a estas preguntas, la investigación en otros ámbitos –bibliográficos, páginas web y de trabajo de campo- nos lleva a realizar un análisis, que trataremos en las páginas siguientes.

ende, estructurar las empresas de forma más horizontal¹⁹⁶. Y parece que, bajo métodos que resultan ser ambiguos, seguirán manteniendo el control de los trabajadores. Las jerarquías, como se verá más adelante de forma más extensa, si bien escondidas mediante distintos métodos –áreas de trabajo, equipos, diferentes formas de autonomía, etc.-, siguen preservando los diferentes niveles del pasado. Lo que parece actuar en la nueva gestión empresarial es el interés en mantener a los trabajadores motivados, haciéndoles parecer partícipes de aquello que sucede en la empresa. Y a través de este tipo de consentimiento, los trabajadores tratarán de colaborar en la búsqueda de los beneficios empresariales. Pero seguirá apareciendo el elemento coercitivo¹⁹⁷: en este caso, -y sobre todo en el estudio que nos ocupa - el cliente. Éste pasa a ser el elemento que la empresa muestra como controlador, el que marca los tempos que los trabajadores deben seguir: "*servicio integral al cliente como razón de ser*"¹⁹⁸, puesto que al igual que en otros trabajos de la economía terciarizada, es el cliente el que evalúa las acciones de los trabajadores¹⁹⁹.

Para conocer el contenido de la organización laboral, parece necesario comenzar tratando determinados asuntos que nos pongan sobre la pista de si las condiciones de trabajo que presenta la empresa, son las que realmente viven las trabajadoras de las grandes cadenas de moda a diario. Y para ello, conviene empezar mencionando aspectos relativos a los elementos objetivos rectores, los mínimos de la organización del trabajo, esto es: el *Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid, 2006-2009* encargado de conducir a empresa y trabajadores. Así, el artículo 8 de dicho convenio reza lo siguiente:

"Artículo 8. Organización del trabajo

- a. *La organización del trabajo, con sujeción a lo previsto en el presente convenio y la legislación vigente, es facultad exclusiva de la dirección de las empresas.*
- b. *Sin merma de la autoridad reconocida a la dirección de la empresa, los comités de empresa o delegados de personal tendrán la función de asesoramiento, orientación y propuesta en lo referente a la organización y racionalización del trabajo, conforme a los fines establecidos legalmente.*
- c. *En todo caso, en las facultades y obligaciones de la dirección de empresa y de los representantes de los trabajadores, se estará a lo que dispongan las leyes y disposiciones laborales en todo momento.*"²⁰⁰.

Pero la diferencia entre lo que la empresa propone teóricamente, frente a lo que realmente termina por imponer a sus trabajadores ¿difiere mucho? Las posibles fracturas entre la teoría y la realidad, entre lo dicho y lo hecho, harán que los sindicatos, -ya sean las

¹⁹⁶ [Lahera: 2001, 2004, 2005; Castillo: 1996^a, 1996b; etc.]

¹⁹⁷ [Burawoy: 1985]

¹⁹⁸ [Badía: 2008, 286]

¹⁹⁹ [Castellanos y Pedreño: 2006]

²⁰⁰ [BOCM 282: Capítulo I: Normas generales. 27/11/2006]

Federaciones, aquéllas que se ocupan del sector comercio, ó los delegados de las empresas-, busquen mejorar las condiciones del sector y de sus trabajadores.

Como hemos podido comprobar anteriormente la empresa parece mantener una buena relación laboral con sus trabajadoras. Tras el tiempo de prueba, si éste es superado, las dependientas pasarán a formar parte de la plantilla, en la mayoría de los casos, como indefinidas. El hecho de conseguir este tipo de contratación, puede deberse a que en la actualidad el gozar de un tipo de relación laboral de estas características, no supone garantía alguna para los empleados, puesto que las condiciones de aquel se acercan, cada vez más, a las de los contratos temporales²⁰¹. En los diferentes documentos consultados, se ha buscado el conocer las distintas funciones desempeñadas por las trabajadoras y se comprueba cómo los Informes anuales del Grupo, definen de forma más amplia las funciones de las encargadas de las tiendas mientras que esto no sucede con las de las dependientas, de las que dice simplemente que son empleadas que han de mostrarse continuamente dispuestas a atender las peticiones de los consumidores en el momento en que se las requiera.

En las diferentes entrevistas mantenidas con los distintos delegados sindicales se encuentra un discurso muy parecido en cuanto a la visión que se tiene sobre las encargadas. Éstas, aparecerán con una función y una forma de pensar pro-empresa que las llevará a coaccionar e intimidar a las empleadas que tienen a su cargo. El hecho de no cumplir con una petición realizada por parte de la 'jefa' puede acarrear consecuencias de castigos que los propios trabajadores tratan de evitar. Desde situaciones en que aquellas dejan de hablar a estas, a malas caras; desde el envío de la jornada completa a almacén, hasta el mantener a la empleada el día entero en los probadores (hecho que los trabajadores entienden como castigos). La marginación, las malas caras, el envío a los peores trabajos, las malas contestaciones,..., serán peor recibidas por parte de los trabajadores, que otro tipo de actitudes que serían más normales.

Las encargadas tienen ese poder tan grande de decidir todo en la tienda, a lo que se une una falta de control por parte de la empresa, haciendo que las trabajadoras tengan mucho miedo porque, las encargadas coaccionan mucho, intimidan mucho²⁰².

Por tanto, podemos hablar de nuevas formas de paternalismo que aparecerán en este tipo de empresas. La relación con el superior inmediato es tan importante que, del mismo modo que en un momento determinado se está en sintonía con él, en otro, puede dejarse de estarlo y se puede hasta llegar a perder el puesto laboral. Es lo que López Calle denomina *neopaternalismo industrial*.

²⁰¹ [López Calle: 2007]

²⁰² [Juan Díaz: 21-01-2008, 6]

Estas prácticas se suman a nuevos métodos de desmovilización más evidentes vinculados al que se puede denominar efectivamente como una suerte de neopaternalismo industrial, en el que gran parte de las concesiones salariales y la mejora de las condiciones de trabajo se realizan arbitraria e informalmente, sin un refrendo legal, o mediante formas de salarización indirecta o diferida (desde la participación en los beneficios, hasta los vales de comida, los viajes de empresa, las cestas de navidad, por citar los más conocidos)²⁰³.

Esto es, una serie de técnicas disciplinarias²⁰⁴ basadas en elementos que tratan de estimular, de hacer ver a los trabajadores que cualquier persona, cualquier empleado, puede crecer dentro de la empresa o al contrario. Y por ello debe luchar por demostrar que vale más que sus compañeros. Fomentan así el individualismo y la negociación individual en detrimento del trabajo en grupo y de la unión del trabajador colectivo. Además, por otro lado, mediante la técnica disciplinaria del castigo, tratan de contener al personal, de hacer que cada uno de los trabajadores cumpla con todo lo solicitado por la empresa –esté o no dentro de las condiciones del contrato de trabajo que se firmó-. Como se ha dicho anteriormente, los castigos pueden ir desde reprimendas durante las *niponas*²⁰⁵, el mantener a la trabajadora en el mismo lugar físico durante todo el día, hasta el despido.

Además de las funciones de gestión de los horarios de las trabajadoras, las encargadas han de coordinarse, ya sea con las responsables de *señora*, *caballero* y *niño*, como con la dirección de tiendas para más tarde ponerse en contacto con el departamento de producto al que se le solicitará la mercancía pertinente. Las encargadas tendrán un mayor estatus que las dependientas.

Mientras que desde la empresa se habla de la actitud que han de tener las trabajadoras con respecto a los clientes, del *entusiasmo*, *creatividad* y *eficiencia* que han de mostrar en el quehacer diario, desde los sindicatos, en cambio, encontramos otro discurso sobre cómo es la empleada tipo de estas tiendas, sobre cómo se desarrolla el trabajo diario, sobre la organización del trabajo y sobre los problemas que aparecen en las tiendas.

²⁰³ [López Calle: 2008, 135]

²⁰⁴ [Sierra: 1990]

²⁰⁵ Sobre este término hemos venido oyendo hablar a las diferentes trabajadoras y delegadas sindicales de las tiendas pertenecientes al Grupo Inditex. Se trata de una práctica que suele realizarse dos veces al día: antes de la apertura de la tienda y una vez que se cierra. En éstas, teóricamente, se discute sobre situaciones difíciles que se pueden dar a lo largo del día si bien, finalmente, suelen ser los momentos en que las trabajadoras se quejan sobre diferentes cosas – alguna que ha descolocado algo en el almacén al coger alguna prenda, etc...- o se dan pautas de comportamiento por parte de la encargada. Las dependientas se quejan de que la práctica de las niponas suele darse fuera del horario laboral, esto es, se regalan minutos del tiempo de no trabajo a la empresa (entre diez minutos y media hora) puesto que ese tiempo no se paga. Remitimos a la página 103 para ampliar la información sobre lo que es una nipona.

El prototipo de empleada que encontramos en Zara en opinión de los sindicalistas con los que se habló, resultar ser el de una mujer joven, delgada y generalmente dentro de los cánones de belleza establecidos en la actualidad. Mujeres, sobre todo, que visten a la moda.

Por ello, en cuanto que dejan de tener la presencia deseada por la empresa y comienzan a tener más edad, aquellas que no han conseguido optar a puestos de responsabilidad, terminan por desaparecer de las tiendas. Por tanto, la imagen de estas trabajadoras parece jugar un papel determinante en el empleo, de forma tal, que se podría llegar a comparar sus trabajos con los que realizan las modelos, pues son empleos de vida corta. Es algo que los entrevistados no pueden corroborar, puesto que en ninguna cláusula aparece como condición necesaria y obligatoria para entrar y terminar la relación contractual, pero es una percepción común a todos ellos²⁰⁶.

Las empleadas de Zara, a pesar de estar con contratos indefinidos, parecen no gozar de unas buenas condiciones de trabajo. En los últimos tiempos, a los problemas ya conocidos se unen los de la falta de personal en las tiendas, incrementando el trabajo que cada empleada ha de realizar. Así, la falta de personal hace que el trabajo desarrollado por cada dependienta se vea multiplicado, intensificando los ritmos de trabajo de cada una de ellas. A ello se suman unos horarios totalmente aleatorios que harán que las trabajadoras prácticamente vivan 'por y para' la empresa, debido a que se ven sujetas a cambios constantes puesto que han de cubrir bajas y vacaciones de las compañeras debido a que cuando se dan este tipo de situaciones, las encargadas no se ocupan de solicitar personal de sustitución.

La dependienta, realmente, está para cuando tú le pides una talla o le preguntas por una prenda. Después, la tienda tiene que estar surtida. O sea, la dependienta tiene que poner todo, tiene que estar todo para que el cliente pueda llegar y cogérselo. O sea, no hay un trato de tú a tú²⁰⁷.

La intensificación de los ritmos laborales que sufren las empleadas es debida, en gran parte, a las medidas de ahorro que el Grupo Inditex adoptó, a partir de año 2006 y que han supuesto una reducción de costes, a costa de dejar las tiendas '*a mínimos de personal*'. Si bien, las noticias que se referían a este hecho, hacían hincapié en que las medidas de ahorro no supondrían recortes en la plantilla²⁰⁸.

Uno de los pilares era el tema de reducir costes y uno de ellos era en personal²⁰⁹.

²⁰⁶ "Zara tiene todas niñas monísimas y jovencísimas. Son, por otra parte, grandes consumidoras de moda que van súper modernas" [Ana Díaz: 18-12-2007, 6]

²⁰⁷ [Juan Díaz: 21-01-2008, 2]

²⁰⁸ En www.elmundo.es visto el 16 de septiembre de 2007

²⁰⁹ [Carmen Díaz: 17-12-2007]

Evidentemente, la falta de personal se suple con la intensificación del trabajo de aquellas dependientas que hay en tienda y todo por el mismo sueldo. Las empleadas terminarán por hacer el trabajo que correspondería a dos, tres personas, sin ver un aumento de su salario ni un aumento de las comisiones. Más bien al contrario, cuentan los delegados, que éstas se han ido haciendo cada vez más pequeñas.

Como se ha referido con anterioridad, la plantilla que integra las tiendas Zara suele estar formada por mujeres jóvenes, a partir de los dieciséis años, cuya duración en la empresa no es demasiado larga. Uno de los posibles motivos de este hecho puede ser el de que las jóvenes, ante lo anteriormente narrado, terminan trabajando a ritmos intensos con los que acaban acumulando un grado de estrés elevado que desembocará en ansiedad y hará que la trabajadora concluya su relación laboral con la empresa.

En muchas ocasiones, la empresa juega con la juventud y falta de experiencia de las jóvenes trabajadoras, haciendo que firmen contratos en los que no aparece el convenio de pertenencia, en que no se marca la jornada laboral que han de desarrollar y cuyas consecuencias suelen ser los excesos de jornadas que han de realizar y que quedan muy por encima de la jornada estipulada en el contrato.

Si bien el tipo de contratación más difundida dentro de Zara-Inditex es la contratación indefinida, puede deberse a que la empresa sabe de antemano que este tipo de trabajos, en la mayoría de los casos, serán transitorios puesto que son vistos como 'empleos sin futuro' y que por tanto no conllevarán, a la larga, problemas de indemnizaciones por despido, debido a que las empleadas abandonarán el trabajo por propia voluntad. Por tanto, la empresa no pondrá problemas a la hora de realizar este tipo de contratación. Además de ello, se ha tener en cuenta que, en la actualidad, el coste por despido en las nuevas contrataciones indefinidas no suponen grandes costes económicos para las empresas, sino treinta días por año trabajado que en el caso de este tipo de sector resulta ser ínfimo ante la rotación de las dependientas²¹⁰. En un porcentaje muy elevado, serán contratos a tiempo parcial que oscilan entre las dieciséis y las treinta y seis horas. Este tipo de contratación creció en seis puntos porcentuales en el último ejercicio del Grupo, pasando de un 53% a un 59%²¹¹. Cabe decir que los contratos a tiempo parcial traerán una serie de problemas de diferente índole. Por un lado, los tiempos parciales, terminan por realizarse en jornadas de trabajo partidas que harán muy difícil o imposible el que las jóvenes vendedoras 'cara al público' puedan compaginar este trabajo con estudios, otros trabajos e incluso con el cuidado de los hijos. Son jornadas partidas, en muchas ocasiones, que

²¹⁰ [López Calle: 2007]

²¹¹ En el Informe anual del Grupo del año 2008 se explica que este tipo de jornada es la que tiene un mayor éxito entre los trabajadores de Inditex puesto que *"la compañía ofrece diversos puestos con distintos horarios para facilitar en la medida de lo posible turnos estables de trabajo. (...) lo que pone de manifiesto que cada vez más empleados se acogen a esta fórmula para compaginar el trabajo con los estudios o familia"* [Informe anual 2008; 168, en www.inditex.es]

tratan de garantizar el máximo de personal en las horas de mayor afluencia de clientes. Pero ello tendrá una serie de consecuencias sobre las dependientas. De un lado, éstas tendrán, en ocasiones, que realizar jornadas mucho más largas de las que aparecen en los contratos, debido a la imposibilidad de trasladarse a sus hogares en las horas de 'no-trabajo'. La lejanía de la tienda con respecto a la casa, dificulta enormemente que la joven pueda alejarse del centro para aprovechar esos tiempos muertos entre la primera parte de jornada y la segunda. En la actualidad, a Zara le interesa tener a dependientas capaces de ser flexibles en cuanto a su jornada de trabajo se refiere, elemento que hace muy complicado la posibilidad de compatibilizar el propio trabajo con cualquier otra cosa: estudios, trabajo, ocio, familia....

A ello se debe unir un continuo cambio de los horarios que han de realizar, elemento que incluso, a nivel biológico puede tener ciertas repercusiones debido a los desajustes que se terminan por generar a causa de horarios distintos de comidas, unos días abundantes y tempranas, otros, escasas y tardías puesto que han de ajustarse a las horas de entrada y de descanso, impuestos por la empresa.

Los horarios conllevan hasta desajustes alimenticios. Porque claro un día has estado trabajando de diez hasta las cuatro de la tarde, cuando llegas a tu casa son las cinco y media, casi las seis. Es que al día siguiente no, al día siguiente entras a las cuatro de la tarde, tienes que comer, entonces a las dos. O sea que es un lío. Y claro, no puedes hacer planes²¹².

En muchas ocasiones este hecho se debe a un cambio de horario que se establece con horas de antelación, a pesar de que en el Convenio se dice lo siguiente:

La variación de la jornada se tendrá que preavisar, con un plazo mínimo de ocho días, a los representantes de los trabajadores o, en su defecto, a los trabajadores²¹³.

Los horarios se realizan de la siguiente manera: se crea una hoja con siete cuadrículas que corresponden a los diferentes días de la semana. Cada una de las cuadrículas incluye a las trabajadoras de la sección correspondiente (Woman, Trafaluc, Hombre, Niños). En la primera columna aparecerán los nombres de cada empleada. Las siguientes líneas se referirán a las quince horas en las que se puede trabajar (de ocho de la mañana los días que llega el camión con la mercancía, hasta las diez de la noche, hora del cierre de las tiendas) y, finalmente, la última columna hará mención al cómputo de horas que realizará cada empleada en la jornada correspondiente. Cada fila, por tanto, corresponde a cada una de las trabajadoras y en ella se marcará, mediante cruces, las horas en que se tiene que trabajar. Si bien estos calendarios

²¹² [Sara: 03-03-2008, 12]

²¹³ [BOCM 282: Capítulo II: Condiciones de Trabajo. 27/11/2006]

tendrían que ser inamovibles, según nos cuentan los delegados sindicales, se cambian de un día para otro. Haciendo que en demasiadas ocasiones, un sábado sea el día en que conoces tu horario del lunes siguiente. Ello genera que en la misma hoja de los horarios, en las partes que quedan sin escribir, aparezcan las siglas MD/TD (me debe/te debo), haciendo que los nombres de las trabajadoras estén presentes en esas nuevas listas en las que se hace el cómputo de horas que deben a la empresa o que la empresa les debe a ellas (véase tabla 7). Y este tipo de calendarios, en los que cada día han de realizar jornadas diferentes en cuanto a horas y en cuanto a periodo del día (mañana-medio día- tarde), hace que las dependientas no puedan tener vida fuera del trabajo, puesto que no tienen posibilidad de organizar su tiempo de ocio con días de antelación.

Por tanto, los horarios resultan ser caóticos para unas jóvenes que han de ajustar hasta sus ritmos biológicos (alimentarios y del sueño), a los requerimientos de la empresa que llega a incumplir la legislación vigente. Determinados días las jóvenes salen de trabajar a las diez y media de la noche para, a la mañana siguiente, empezar su jornada a las diez²¹⁴.

Ayer entré a las tres y salí a las diez y media. Hoy he entrado de doce a cinco y media. Hay días que me ponen de una a cinco, o así, ¡pero sin comida! Hoy por lo menos me han dado comida de doce a cinco son cinco horas, no me corresponde comida ¿sabes? Además la comida, la comida no entra en las horas... No descansamos lo suficiente, las comidas son un caos²¹⁵.

Había días que llegaba a casa a las once y media. El día que me tocaba a mi cerrar la tienda y coincidía, a lo mejor, que al día siguiente tenía que estar a las ocho y media de la mañana, porque era un camión, entonces es cuando decía “¡bua! Es que yo no tengo tiempo de nada”²¹⁶.

Cambian el horario de un día para otro o en el momento o, normalmente, en la semana anterior. El viernes o el sábado te dicen qué horario vas a tener a la semana siguiente. Pero eso no quiere decir nada, porque lo pueden variar en cualquier momento, ya que el hecho de que falte una persona es motivo para modificar todos los horarios²¹⁷.

Junto a lo anteriormente expuesto, existe el problema de ser capaz de retener todos los horarios de la semana, puesto que al variar de un día para otro, se hace realmente complicado el recordar la distribución horaria. Así, muchas de ellas terminan por aprenderse, como mucho, el horario de los dos días posteriores, otras, apuntan en una libreta aquello que aparece en los tabloncillos en los que se cuelgan los horarios.

²¹⁴ Cuando por ley, la empresa está obligada a que entre jornada y jornada las trabajadoras tengan doce horas de descanso.

²¹⁵ [Miriam: 05-11-2008, 7]

²¹⁶ [Rocio: 10-03-2009, 1]

²¹⁷ [Carmen Díaz: 17-12-2009, 2]

Tabla 7: Ejemplo de los horarios realizados en las tiendas Zara
Lunes 30 de noviembre de 2008:

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Horas
Ana	X	X	X	X	/											4
María			X	X	X	X	X	X	X	X						8
Pilar			X	X	X	/										3
Susana								X	X	X	X	X	X	X	X	8

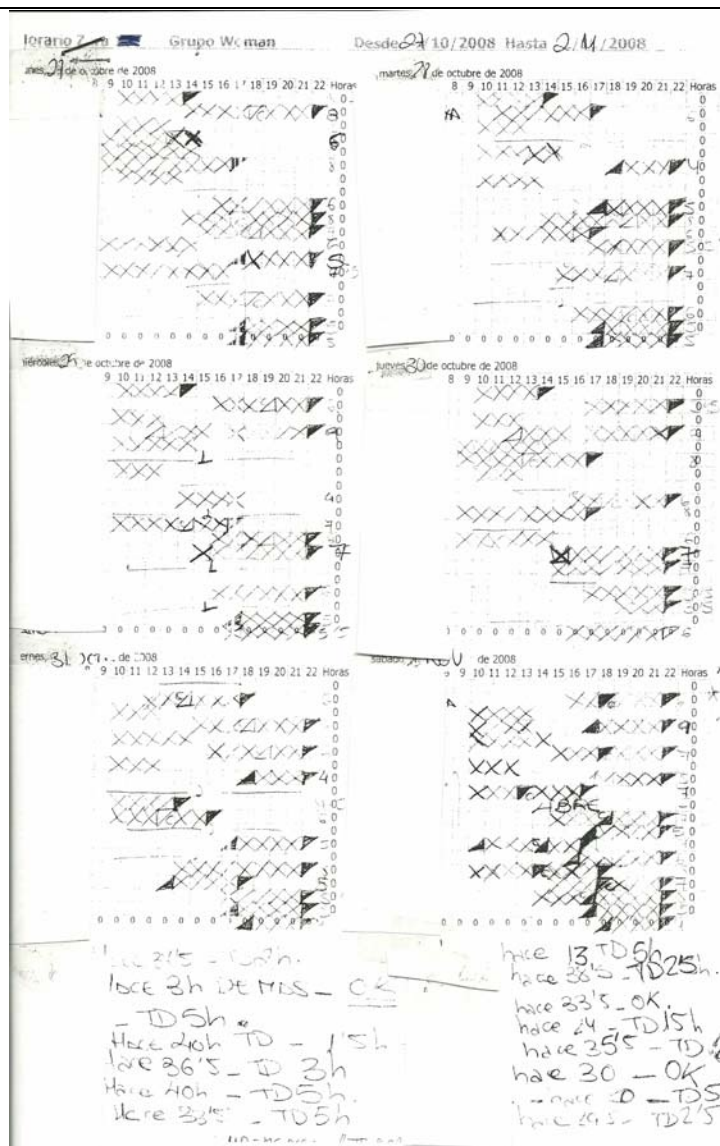
María hace 20 horas – MD 4 h.

Susana- TD 5 h.

Pilar hace 16 h.- OK

Ana hace 30 h. – TD 3,5 h.

Fuente: Elaboración propia a partir de los horarios consultados.



Fuente: Trabajadoras de la empresa

Como puede verse en este documento, la forma de asignación de los horarios carece de rigor. Son horarios realizados a mano y en los que se van introduciendo las modificaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Previamente al hacer la asignación de los horarios, desde la empresa, se manda la información del cómputo de horas reales que se tendrán que realizar en cada tienda, al mes. Según relatan los delegados sindicales las horas fluctúan sin explicación lógica. Meses en las que se requieren cuatro mil horas de trabajo frente a otros en los que las horas bajan a dos mil-tres mil. ¿A qué se deben estas oscilaciones? ¿Qué sucede en los meses en que la cantidad de tiempo es superior? y ¿en los meses que es inferior? No parece que en los periodos en los que se han de trabajar más horas se decida contratar a más personal, lo que lleva a suponer que las horas de trabajo de las dependientas se multiplican, reflejándose un exceso de jornada que, en principio parece que se trata de devolver en los periodos en que las horas impuestas desde la empresa son menos. Aún así, siempre aparecerá un exceso de jornada en detrimento de las empleadas. Son las encargadas de las tiendas las que, una vez que reciben el cómputo de horas, han de hacer los calendarios cayendo sobre ellas esta responsabilidad. Las encargadas estarán formadas para conocer el producto y la tienda, pero, según los delegados no lo están, en algunas ocasiones, para el trato con el personal, en el sentido de que el desconocimiento de la legislación laboral las llevará a hacer y deshacer los calendarios de un día para otro, dependiendo de las necesidades que en ese momento surjan, dejando de tener en cuenta lo que marca la ley. Pero ¿Cómo se distribuirán las jornadas de las empleadas de estas grandes cadenas de moda?

Según las diferentes entrevistas realizadas a lo largo de los últimos años, en lo que respecta a los horarios, las encargadas, serán las encargadas de valorar cómo han de 'ubicar' las jornadas de cada dependienta en la sección correspondiente, eso sí, teniendo en cuenta, según algunas de las empleadas, elementos tales como la prioridad de las madres -que tienen una reducción de jornada y que tienen preferencia en los horarios de lunes a viernes por las mañanas-; la de las jóvenes -con reducción de jornada por otras circunstancias- o las de aquellas que compaginan estudios y trabajo y necesitan los turnos de mañana. A todas éstas, se les respetan los horarios solicitados. Por ello, cuando se acaba de contratar a una joven, generalmente, se le asigna horarios de tarde. Pero si en una tienda existe la posibilidad de tener, tanto horarios de mañana como de tarde, las trabajadoras podrán rotar, hecho que ya sucede con aquellas que están entre las treinta y seis y las cuarenta horas y que suelen realizar tres días de mañana y otros tres de tarde, dejando algunas horas para cubrir huecos. Para las dependientas de Zara el gran problema, tal como lo relata Belén, son los horarios

Las encargadas, en ocasiones, se verán con problemas a causa del cómputo de horas no reales. Desde Dirección de Tiendas se controla el número medio de horas habido por cada sección y si éste es demasiado elevado, la empresa se lo hará notar a la responsable, debido a que se considera que hay una mala gestión. Por ejemplo, es el caso de una encargada de sección de *caballero*, a la que se le computaban 36 horas semanales de una dependienta que si bien había sido requerida en dicha sección, trabajaba en la de *woman*, pero entraba dentro

de las horas de *caballero*. Esto sucedió durante un periodo de seis meses, por un error de Recursos Humanos. Así, según la interpretación de dirección de tiendas, la encargada de la sección estaba gestionando mal las horas de trabajo de sus dependientas²¹⁸ hasta que se conoció el motivo. A ojos de la trabajadora esto no era algo baladí, puesto que ello suponía el no poder pedir la incorporación de una persona, muy necesaria, para que la sección funcionase de forma más ágil debido a la falta de personal. De hecho, había 400 m2 para gestionar entre tres personas.

Las encargadas llamarán más a aquellas empleadas que desde un primer momento se muestran dispuestas a asumir cambios de horarios pero, éstas, terminan por quejarse por un abuso constante de aquellos métodos que dicen, benefician a la empresa por evitarse nuevas contrataciones, ante la necesidad de más personal. Además, suponen un ahorro de costes a la misma ya que, en muchas ocasiones, el exceso de jornada no termina por verse reflejado en la nómina, sino que siempre quedan horas 'regaladas'.

Las dependientas han de firmar tres horarios fijos –uno de mañana, otro de tarde y otro, en que se trabajan dos mañanas y tres tardes, con un día de descanso- que en principio tendría que ser inamovible, pero que terminan por poder cambiarlos, según una cláusula, en caso de enfermedad de compañeros, por vacaciones, exceso de trabajo, acumulación de tareas...

Las modificaciones suelen darse con cierta frecuencia, aunque también se tiende a aumentar los ritmos de trabajo de los demás empleados, debido a que no se buscan, ni solicitan personas que realicen sustituciones. Esto es, no mueven el horario. Pero los trabajadores se ven en la obligación de realizar sus tareas y las de la persona que falta.

Los horarios se realizarán cada dos semanas y según algunas de las encargadas, estos son inamovibles excepto en situaciones completamente excepcionales (si una persona se ha tenido que dar de baja, etc...). Pero finalmente pasan a ser *orientativos*.

Las jornadas parecen depender de cada tienda, respetándose, en algunos casos, tal cual se hayan establecido, mientras que en otros, los cambios serán constantes, generando un profundo malestar entre las trabajadoras. En definitiva, las encargadas han de tratar de mantener contentas a las empleadas, buscando las mejores combinaciones de horarios, tanto para el negocio como para las trabajadoras que lo integran. Técnicas que harán que las jóvenes dependientas se sientan a gusto serán las que irán, desde conceder los días de libranza que cada trabajadora haya solicitado, hasta buscar que los sábados sean rotativos.

²¹⁸ [Rocio: 10-03-2009]

Las empleadas pueden llegar a alcanzar acuerdos con sus superiores, con el fin de acumular horas libres, trabajando todos los domingos disponibles, con el fin de, en primer lugar, ganar más dinero y, en segundo lugar, obtener un periodo vacacional más amplio²¹⁹.

La deuda de horas por parte de la empresa, también es motivo de malestar para las trabajadoras que, terminan por no poder planear su tiempo libre. Una vez que las encargadas revisan los horarios y comprueban el número de horas trabajado por las dependientas, si es a favor de éstas, se devuelve en horas o días libres, de tal forma que la joven se encuentre con tiempo de libranza, con el que no contaba pero que a su vez, no le permite organizar su propia vida.

El contrato que teníamos era de 40 horas y hacíamos... Yo en esta tienda (en Madrid capital) hacía 48, y en los centros comerciales hacía 52. Ocho horas semanales, en la empresa, regaladas²²⁰.

Pero los asuntos relacionados con las horas de inventario y los salarios percibidos por realizar esta labor será controvertida. Hace algún tiempo las horas de inventario, que empezaban con posterioridad al cierre de la tienda, se pagaban junto a la cena y al transporte para el regreso a casa. En el pasado, la retribución era en forma de comisiones (50 céntimos de euro) pero, actualmente, comienzan a quererse devolver, también, en tiempo libre. Como las horas extra o las complementarias, las horas de inventario, se pretenden devolver en horas libres, ni tan siquiera en días, que se distribuyen a lo largo de las jornadas en que se trabaja.

Incluso, suelen hacer uso de las horas complementarias, incumpliendo ya sea el preaviso –que tendría que ser con siete días de antelación- o el porcentaje de jornada que cada trabajador puede hacer de horas complementarias –que es del 15% de la jornada que tengan contratada-. Pero la práctica del uso de las horas complementarias puede llegar a no comunicarse a los superiores de la propia empresa mediante pactos entre jefa y empleada, esto es: la encargada solicita a la trabajadora más horas de trabajo y en vez de reflejarlas y pagarlas las devuelve en forma de tiempo libre. Lo conseguirá a través de la persuasión. Pero el problema aparece porque hay *'horas que se quedan en el camino'*.

Uno de los temas en los que habrá una mayor disconformidad entre las trabajadoras será el tema de los horarios²²¹, los cambios repentinos, el exceso de jornada,...:

²¹⁹ Este tipo de acuerdos se dan en el mes de diciembre, mes en el que se abre todos los domingos y en el que se puede optar por trabajarlos todos. Así las vacaciones de invierno, pasan de tener una duración de dos a tres semanas.

²²⁰ [Rocio: 10-03-2009].

Es algo que me gustaría cambiar, que las personas que llevan los horarios... ir rotando un poquito más a la gente²²².

De la mano de los horarios encontramos otras preocupaciones asociadas a ello y que hace que los trabajadores, sobre todo aquellos de Madrid, cada día, sean más vulnerables. Una de las preocupaciones de todos los trabajadores de las tiendas Zara, es la que tiene que ver con la apertura de los domingos y festivos. Las jóvenes conocen en qué condiciones entran a trabajar en las tiendas, sabiendo que han de acudir a su puesto laboral en determinados domingos y festivos, pero de forma esporádica.

El trabajo en el comercio en Madrid, supone la apertura de 22 domingos y festivos al año. Se abre los primeros domingos de cada mes, todos los del mes de diciembre y el primero y último de agosto. Ello queda alejado de lo impuesto actualmente por la Comunidad de Madrid y genera cierto miedo entre las personas que se dedican al comercio al por menor, porque piensan en la posibilidad de que se extienda la apertura a todos los domingos y festivos, como, de hecho, ya ocurre en la zona centro.

En la actualidad, algunas zonas de Madrid han comenzado a abrir los negocios los 365 días del año. Por un lado, determinados pueblos han sido denominados como zonas de afluencia turística (por ejemplo, Arroyomolinos) haciendo posible la apertura de las tiendas todos los días del año. Junto a estas zonas, la 'almendra central' de Madrid (Puerta del Sol, Preciados,...) también tiene la posibilidad de hacerlo. El miedo de los trabajadores crece ante la posibilidad que la zona del centro de Madrid que abre en la actualidad, vaya creciendo hasta hacer que todos los domingos se tenga que abrir en todos los comercios de la Comunidad. Este hecho supondría que las dependientas tendrían que trabajar dos domingos al mes frente al domingo que, en la actualidad, trabajan cada dos meses.

No es lo mismo un domingo cada dos meses, que uno sí y uno no; porque es el único día que tenemos para disfrutar y para tener un poco de vida. Entonces, no sé, todavía lo vemos un poco lejano, porque como por ahora son las del centro (de Madrid), cuando nos toque ya veremos²²³.

La apertura en domingos y festivos debiera de suponer un salario de 72 euros por día pero, en los últimos tiempos, la empresa ha buscado el método para reducir dicha cantidad

²²¹ Las vendedoras cara al público de Zara, no tienen prácticamente ninguna posibilidad de elegir jornadas 'a tiempo completo' o que rondan las cuarenta horas semanales, debido a que las más habituales y que más se realizan son las de tiempo parcial a 24 y 30 horas

²²² [Almudena: 03-12-2008]

²²³ [Andrea: 26-03-2008: 7]

hasta los 36 euros. Se pretendía que las jóvenes cobraran 72 euros el primer domingo trabajado para más tarde, -y en los domingos sucesivos- rebajarlo a 36 euros. Finalmente se llegó a un acuerdo que ha reducido la cantidad ligeramente, pero que no supone una rebaja tan drástica como la de los 36 euros que pretendía la empresa.

La situación para las encargadas difiere de la del resto del personal. Si bien éstas no tienen obligación de trabajar los domingos, si lo hacen, lo tienen que realizar en turnos de ocho horas y sin percibir retribución alguna, teniendo a cambio la devolución, en tiempo libre, de cinco horas en la jornada siguiente. Ellas se quejan, puesto que son las únicas en todo el Grupo Inditex, a las que no se les retribuye económicamente los domingos trabajados.

A los encargados no nos pagan los domingos²²⁴.

Ello supone que, en la mayoría de las ocasiones, aquellas personas con responsabilidades dentro de la tienda tengan un salario que no difiere mucho del de las dependientas, siendo una diferencia retributiva mínima entre éstas y aquellas, a pesar de que la diferencia de horas sea elevada o que las responsabilidades a afrontar las hayan de asumir las encargadas.

Y prácticamente junto al tema de los horarios está el del descanso semanal. Generalmente, en este tipo de empresas, donde los horarios cambian y fluctúan con verdadera facilidad, es complicado garantizar el descanso tal y como lo marca la ley. Para empezar, entre jornada y jornada, han de transcurrir doce horas, que se suelen incumplir con aquellas trabajadoras que habiendo realizado turno de tarde, a la mañana siguiente tienen que volver a la empresa²²⁵. Además de ello, la empresa es la encargada de estipular el día libre -que puede caer en cualquier día de la semana-. Si por ejemplo, la joven trabaja un lunes en turno de tarde y libra el martes pero, el miércoles entra en turno de mañana, no se cumplirán las 36 horas que por ley, han de mediar. Para que las trabajadoras descansen día y medio ininterrumpido, tienen que pasar desde que se van hasta que vuelven, 48 horas, que son las 36 de descanso más las 12 horas que siempre tiene que haber entre jornada y jornada. Pero la empresa termina por solapar las 12 horas en las 36, dando a las dependientas las 36 horas. Si llegan.

Un trabajador con una jornada de mañana, trabaja toda la semana, sale el sábado, normalmente si está de mañana suele salir a las tres/cuatro de la tarde. Esa tarde, dice que ya es su medio día y el día siguiente el día completo. Pero claro, a la siguiente

²²⁴ [Jesús: 29-04-2009, 8]

²²⁵ En las tiendas Zara las chicas que trabajan en turno de tarde nunca salen a las diez de la noche sino que siempre se termina, como mínimo media hora más tarde por la recogida de la tienda. Por otro lado, las dependientas tendrán que estar en la tienda antes de las diez de la mañana para que sea posible el abrir a esa hora. Y ni decir tiene, los días que 'llega el camión', días en los que se entra a las ocho de la mañana.

semana, si ha estado de mañana entra de tarde pero si ha estado de tarde, el sábado ha salido a las diez de la noche, ha descansado el domingo,..., y el lunes entra de mañana²²⁶.

En los contratos a tiempo parcial, otro de los problemas aparece por los salarios que se perciben. Son sueldos que van en proporción a las jornadas trabajadas pasando, en la actualidad, a los 830 € mensuales (más comisiones²²⁷) para aquellas empleadas que trabajan cuarenta horas semanales. Ello supone que los salarios de aquellas que trabajan en jornadas de dieciséis a treinta y seis horas se traduzcan en retribuciones muy bajas y ,que no les permiten tener una independencia económica real. De ahí que mientras son jóvenes y viven en casa de los padres, este tipo de empleo les permite afrontar los gastos 'superfluos', o si viven con sus parejas, el poder aportar una cantidad para sobrevivir. El problema llega en el momento en que estas jóvenes deciden independizarse o formar una familia, debido a que los sueldos no alcanzan para ello. Este hecho supondrá el abandono de este tipo de trabajo y la búsqueda de empleos en los que la remuneración sea mayor. De ahí, una de las posibles causas de las grandes tasa de rotación que Zara sufre. La falta de posibilidades de compaginar este trabajo con estudios o con otros trabajos, por los constantes cambios en los horarios, y por tanto la imposibilidad de obtener un sueldo digno para poder vivir, será lo que haga que las dependientas terminen por abandonar, en muchas ocasiones, las tiendas²²⁸.

Inditex dice necesitar manos, no tener a todo el mundo a 40 horas. Entonces hay contratos desde 16 horas hasta, 20, 24, 30, 28, 32, 31 35, 36. O sea, hay de todo tipo. Y ese es el problema más grande que hay porque, si hace indefinida a la gente pero, hay rotación por ese motivo²²⁹.

En ocasiones, además, las trabajadoras no tendrán en cuenta que este tipo de contratos a tiempo parcial, conlleva una menor cotización a la de la jornada completa haciendo que la cotización real sea inferior que la que en ocasiones consideran las propias trabajadoras, que, algunas veces, no perciben este hecho hasta el momento en que terminan su relación laboral con la empresa.

Horarios que cambian constantemente y salarios bajos, se unen a que las trabajadoras terminan por trabajar más horas de las que marcan los contratos. Son las encargadas las que

²²⁶ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 7]

²²⁷ Según nos refieren algunos delegados sindicales, antiguamente, las comisiones que se obtenían en las tiendas solían ser cantidades que terminaban por hacer que los sueldos fuesen superiores. En la actualidad, en cambio, las comisiones han ido disminuyendo hasta quedar en pequeñas cantidades incapaces de completar unos sueldos ya de por si bajos. Para pagar las comisiones, Inditex hace un estudio mes a mes del total que se ha vendido y en proporción a este dato se dan cantidades iguales a todos los trabajadores. Exceptuando las de los encargados que serán fijas, si bien en sus contratos seguirán apareciendo como simples dependientes y no con el rango de responsabilidad que la empresa les atribuye.

²²⁸ El tipo de contrato más común será el de 24 horas. El de 40 queda reservado, casi en exclusiva, para las encargadas y la cajera central [Juan Díaz: 21-01-2008].

²²⁹ [Juan Díaz: 21-01-2008, 2]

se ocupan de realizar las jornadas laborales y de distribuir el trabajo entre las empleadas de las tiendas. En ocasiones, aquellas terminan dando más carga de horas de las que por convenio pueden realizar las dependientas, por lo que tratan de llegar a acuerdos en los que, si la empresa debe horas al trabajador, las encargadas lo reflejarán en días libres. Pero este método supone que en muchas ocasiones las trabajadoras no gozarán de todas esas horas de más que hicieron. En el cómputo final, generalmente, siempre quedan horas perdidas a favor de Zara.

Lo anteriormente narrado se une al tiempo que se regala a la empresa y que no será devuelto porque no se computa como horas de trabajo. Esto sucede con la recogida de la tienda. Las empleadas tienen media hora más, desde el cierre de la tienda, para recoger y dejar ordenado el negocio para la mañana siguiente. La falta de personal que actualmente hay en las tiendas perjudica a las trabajadoras, que en ocasiones ven ampliada esa media hora en una hora u hora y media, de la que la empresa sólo les abonará los primeros treinta minutos.

Según cuentan los delegados sindicales las trabajadoras han de pasar, tal y como explica la empresa, un periodo de cuatro meses de prueba en los que se ha demostrar la capacidad de trabajo. En contraposición, la empresa ha de poner en conocimiento de estas posibles trabajadoras, después de quince días, un informe en el que se evalúa el desarrollo del trabajo realizado, elemento que se tiene que repetir a lo largo de los meses de prueba. Una vez superado este periodo, en que se las forma a través de las propias compañeras, la joven pasa a formar parte de la plantilla, con contrato indefinido y en casi todos los casos con uno a tiempo parcial. Dentro de las tiendas, en la sección en la que hayan sido ubicadas, las dependientas tendrán que hacer múltiples funciones: desde entrar a las ocho de la mañana los días que llegan los camiones para colocar todas las prendas que entran (ya sea en el almacén de la tienda, o en el propio negocio), a estar en probadores, doblar, atender en el caso de que los clientes soliciten ayuda, etc... En el Convenio, al hablar de grupos profesionales y no de categorías, no hay una diferenciación entre las funciones realizadas. Todas las trabajadoras tendrán la de dependientas, desde las que simplemente tienen esta categoría, hasta aquellas que realizan funciones de encargadas.

La mayoría de los convenios habla de grupos profesionales, que no de categorías, pues lo mismo pueden estar doblando, o colocando, o en probadores, que en el almacén, que en la caja cobrando. Otra cosa es que, a nivel interno, la empresa seleccione a una o a dos para estar en caja, aunque la categoría del grupo profesional sea exactamente el mismo que la gente que está colocando²³⁰.

Además de las funciones anteriormente narradas, y que todas las dependientas realizarán, algunas de ellas tendrán un plus de responsabilidad: unas se encargarán del

²³⁰ [Susana Díaz: 24-01-2008, 11]

calzado, otras de la bisutería, otras de las pinturas y colonias, otras del almacén, otras de reponer la tienda... Y todo ello bajo la atenta mirada de las encargadas, de las segundas, de las coordinadoras, de las que se dice, tienen un comportamiento pro-empresarial que en ocasiones puede causar malestar, tensión, ansiedad,..., entre los trabajadores.

Los ritmos de trabajo, a los que se ven sometidas las dependientas de estas grandes cadenas, hacen que tengan que ir 'a tope', llegando a causarles, en determinados momentos, ansiedad, estrés y depresión (enfermedades psicosociales), que terminan por hacer necesaria la solicitud de bajas. Son los procesos de intensificación del trabajo y las condiciones de empleo que las trabajadoras han de soportar, las que harán que en determinadas circunstancias y en algunas jóvenes, se terminen por desatar este tipo de nuevas enfermedades profesionales, que en la actualidad comienzan a ser situaciones demasiado normales²³¹ y que pasan a ser indicadores directos del incremento de la intensidad del trabajo. La vinculación entre enfermedades psicosociales y precarización del trabajo/intensificación del mismo es evidente²³².

La nueva organización del trabajo llevada a cabo en este tipo de grandes cadenas de moda provoca una degradación del mismo, causando entre los empleados un aumento del estrés, depresiones y malas relaciones entre los propios compañeros que derivarán en situaciones de 'sufrimiento en el trabajo':

*...lo que tenemos es una degradación del trabajo, tanto en términos salariales y de garantías de empleo, como de riesgos laborales, que, para más INRI no aparecerán nunca en las estadísticas del daño a la salud, ni del sufrimiento en el trabajo, como diría el maestro Alain Wisner: "el estrés está en el origen de la cuarta parte de las bajas laborales de más de dos semanas de todos los problemas de salud relacionados con el trabajo"*²³³.

Las tasas de rotación que el Grupo Inditex viene teniendo²³⁴, podrían explicar los estragos surgidos de las políticas de la organización del trabajo que se desarrollan en esta empresa, sin pensar en las consecuencias que éstas acarrearán en la salud de los propios trabajadores. Desde las mencionadas depresiones, ansiedades y estrés, a contracturas, dolores musculares, etc.

²³¹ Así lo apuntaban López Calle y Castillo en el libro *Los hijos de las reformas...* en el que hacían hincapié en el fuerte incremento de la depresión entre los jóvenes en las últimas década. Una enfermedad que en el pasado afectaba, de forma *marginal y exclusiva*, a la población adulta y que hoy pasa a ser un rasgo característico de la juventud.

²³² [López Calle y Castillo: 2004]

²³³ [Castillo: 2003a, 64-65]

²³⁴ En los últimos diez años, la media de edad de los trabajadores se ha mantenido constante, en 26 años [Informes anuales 1998-2008 en www.inditex.es].

Además de todo lo anteriormente expuesto, no se debe olvidar lo concerniente a los riesgos laborales a los que estas dependientas de grandes cadenas de moda se ven expuestas. Las tiendas parecen cumplir con los requisitos de prevención de riesgos laborales.

En 2008, Inditex invirtió alrededor de 44 millones de euros en planes de formación para sus empleados, un 10% más que en el ejercicio anterior. Más del 80% de esta inversión se destinó a formación en tienda, donde destacan acciones formativas como los planes de acogida, la formación continua a través del Terminal de Gestión en Tienda (TGT) y los cursos de prevención de Riesgos Laborales, principalmente²³⁵.

La serie de riesgos a los que están expuestas las trabajadoras de las tiendas son evidentes una vez que se visitan éstas. Para comenzar, en los almacenes, las dependientas treparán por las estanterías para alcanzar las prendas que puedan haberse agotado en la tienda con el consiguiente peligro de caídas. Las escaleras por las que tendrían que subir para alcanzar los productos, son escaleras que están, en ocasiones, en mal estado y que tardan semanas en cambiar y siempre que sea solicitado por aquellas chicas que están trabajando de forma más continua en el almacén. A ello se debe sumar la ingente cantidad de ropa que se acumula por zonas en las que no debería estar. Sobre todo, según explican las delegadas sindicales, este hecho se da más, en tiendas con mayor antigüedad. Las cajas y ‘burros’ se apilan en el almacén, en los probadores, en la zona de taquillas de las trabajadoras e incluso taponando las salidas de emergencia:

En Zara de X (Centro Comercial de Madrid) las dos salidas de emergencia están taponadas con mercancía²³⁶.

Esta situación parece ser algo mejor en las tiendas más modernas. Serán negocios más espaciosos aunque como nos relatan, por ejemplo, en Zara del aeropuerto de Barajas, situado en la Terminal 4, los trabajadores tienen que asumir riesgos como los de pasar por las pistas con los carros de ropa.

Y ello, parece que con cierta connivencia por parte de la inspección de trabajo que ante las denuncias interpuestas por causa de esta situación, cuando deciden realizar una inspección llaman a la empresa -y no a los delegados sindicales-, informando de su visita. Esto permite que la empresa lo comunique a la tienda correspondiente, que se pone ‘manos a la obra’ y retira todo el material de los sitios en los que no debe estar (probadores, salidas de emergencia, baños,...). Nuevamente intensificación del trabajo, estrés y sobrecarga para las dependientas, que han de dejar la tienda perfectamente colocada antes de la visita del

²³⁵ [Informe anual 2008, 163 en www.inditex.es]

²³⁶ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 9]

inspector. Y una vez realizada la inspección, el negocio vuelve a presentar las características anteriores. ¿Qué sucedería si en una tienda de un centro comercial se originara un incendio?

El cúmulo de todas estas circunstancias está creando, en definitiva, un sector en el que cada día es más complicado el encontrar profesionales dispuestos a trabajar en las tiendas. Malos horarios por sueldos bajos, trabajo en fines de semana y en domingos y festivos, intensificación del trabajo con las consecuencias que ello acarrea en la salud de las trabajadoras... y el hecho del poco o nulo reconocimiento que las trabajadoras sufren por parte de la empresa. Cuanto más se baja en el escalafón dentro de la tienda, las trabajadoras son menos reconocidas, llegando, incluso, a recolocarse en posiciones de menor responsabilidad, a aquellas que, tras un periodo realizando tareas que requieren más compromiso, reclaman su nueva categoría dentro de la empresa. Todos estos, son elementos que harán crecer los índices de rotación en este tipo de cadenas de moda²³⁷. Pero, según los delegados sindicales, esto no parece importar en demasía al Grupo:

Es que ya ni hay profesionales dentro del sector. Es que ni les interesa porque **Inditex vende solo**. La marca vende sola, no necesita gente profesional de cara al público²³⁸.

En la actualidad serán las trabajadoras más jóvenes, aquellas que acaban de ingresar en las tiendas, que llevan en torno a los cinco meses, las que tengan más posibilidades de promoción, eso sí, sin cobrarla durante un periodo de tiempo. Por tanto, el beneficio que obtiene la empresa es claro. Por un lado, Zara sabe que estas nuevas empleadas tendrán ganas de realizar un trabajo en que tienen más responsabilidades y que por ello se esforzarán mucho más ante la expectativa de aumentar de categoría y empezar a percibir una cantidad de sueldo algo mayor por las funciones desempeñadas.

Y el hecho de tener índices muy altos de rotación, el tener trabajadoras que no pueden ser consideradas como profesionales, no supone la reducción de beneficios en la empresa, sino al contrario, estos se ven aumentados año a año.

Se cambia de trabajadoras igual que se cambia la moda. Ese consumo de moda rápida, las trabajadoras, entran en ese círculo. De cambio de ropa y cambio de trabajadoras²³⁹.

Además, la empresa parece no invertir grandes cantidades de dinero ni esfuerzo en la formación de sus trabajadoras, o por lo menos, esto es lo que se dice por parte de los representantes de los mismos. Según estos, la empresa no forma adecuadamente a sus

²³⁷ Las encargadas de las tiendas son las que menos tasas de rotación tienen, rotando, en la mayoría de las ocasiones, por ascensos dentro del Grupo.

²³⁸ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 10]

²³⁹ [Ana Díaz: 18-12-2008,10]

empleados, no les implica ni les hace partícipes. Hacerles partícipes, en el sentido de que los trabajadores sientan que la formación es un buen vehículo para mejorar las condiciones de trabajo y de vida, etc.

La formación recibida es la que se da a través del FORCEM, en colaboración con los sindicatos (Fundación Tripartita). A través de la solicitud de aquella, mediante la que se distribuyen las ayudas, la empresa realizará la más específica, aquella que tiene que ver con la atención al cliente y con las cajeras. Los sindicalistas se quejan del intento, por parte de la empresa, de acceder a subvenciones para formación, con la imposición por parte de Zara de aquello que se desea impartir y que, al ser muy específico y carente de importancia para los empleados, no tendría que ser subvencionado por parte de los sindicatos.

En los planes de Formación Continua (FORCEM), participan todas las empresas. ¿Qué participación tenemos nosotros ahí? Pues en las grandes empresas los planes de formación anuales, que los visan los comités, donde se fija a qué colectivos va dirigido, normalmente, hay colectivos preferentes porque eso les puntúa más de cara a la propia subvención que reciben. También se da formación, evidentemente, específica de la propia empresa, de los mecanismos, de cómo funciona, o de qué criterios pretende trasladar de su giro social de empresa. Pero sí hay formación, sobre todo en temas sobre atención al cliente,... Si hay, formación, sí hay para los trabajadores²⁴⁰.

El aprendizaje de las dependientas se realiza en la misma tienda, a través de las propias compañeras que, dependiendo del tiempo y ganas que tengan, podrán explicar más o menos cosas: desde la ubicación de los productos hasta los tejidos que componen una prenda, las formas de lavar, etc.... Incluso para la formación de encargadas, serán las de otras tiendas las que enseñen a las compañeras. Sólo se habla de un aprendizaje algo más serio para las cajeras y éste, en ocasiones, se recibe tiempo después de que la dependienta haya estado realizando las funciones de cajera.

La formación la dan por tanto las propias trabajadoras siguiendo un calendario que, previamente ha sido confeccionado desde la empresa. En éste, se indican las fechas en las que se realizará, las personas que formarán, a quién formarán y los días y horas en que se llevará a cabo. Un proceso que deja mucho que desear, puesto que se tiene que contar con que, a la vez, se tiene que colocar, cobrar, atender a los clientes....y por tanto resultará difícil de compaginar, con la atención a una compañera que está aprendiendo. Una formación que además, entra dentro de la jornada laboral y parece no estar remunerada sino que, según lo que nos dan a entender los sindicalistas, entra dentro de las funciones de las dependientas que llevan más tiempo en la empresa.

²⁴⁰ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 12]

La precariedad de este tipo de trabajo hace que las empleadas no duren demasiado en la empresa –y así se muestra a través de documentos en que se ven las fechas de alta y baja de muchas de ellas-. En estos documentos (de los que no se pudo obtener copia) se puede comprobar cómo la inmensa mayoría de las jóvenes que entraron en 2008, abandonaron en el mismo año, con pocos meses de distancia entre el alta y la baja-. Pocas son las trabajadoras con antigüedad. Y todo ello tiene, como nos dicen los sindicalistas, un efecto profundamente negativo para la labor sindical. Es muy complicado poder llevar a cabo un trabajo continuado con los altos índices de rotación de las dependientas. Éstas no tienen posibilidad de llegar a conocer los sindicatos, ni estos a las trabajadoras. Además, las jóvenes no tendrán tiempo de dominar el trabajo, de forma que se involucren en temas sindicales y adquieran una conciencia colectiva.

La propia empresa puede tener cierto interés en que las empleadas no se queden de forma permanente porque, precisamente, las personas que tienen una mayor antigüedad serán las que, generalmente, sean más reivindicativas y puedan movilizarse más. Las más dispuestas a luchar por la mejora de sus condiciones de trabajo. Zara por tanto puede beneficiarse de los índices de rotación que tiene y por ello, desde los sindicatos se comienza a hacer una crítica a las formas tradicionales de hacer sindicalismo, viendo necesario el dar un giro y buscar nuevas maneras de entrar en la empresa, dar a conocer la labor sindical que realizan, hacer que los jóvenes se involucren.

Por lo que se refiere a la población trabajadora, -pero del mismo modo aplicable al caso de estudio que aquí nos ocupa-, podríamos hablar de un proceso *desindicalizador* que se ha ido agudizando a lo largo de estos últimos veinticinco años. Varios condicionantes han podido llevar a esta situación. De un lado se podría hablar de una serie de elementos del propio modelo productivo, implantado desde los últimos setenta y primeros ochenta, los de un modelo flexible que han ido llevando a problemas de precarización en el mercado laboral y acentuándolos. Mayores cotas de inseguridad, de miedos y angustias entre los trabajadores, causados por el temor al paro, a los trabajos sumergidos, a los contratos temporales y un largo etcétera, han ido creando un espectro de trabajadores, sobre todo entre los más *vulnerables*, que se han ido alejando de los sindicatos y que han terminado por recurrir a estos, solamente en las ocasiones en las que *'todo, o casi todo, está perdido'*²⁴¹.

Si que es cierto que muchas veces, lamentablemente, hasta que no surge un problema que no tiene otra vía de solución que no sea la judicial, pues la gente no se acerca a los sindicatos²⁴².

²⁴¹Entrevistas realizadas a sindicalistas

²⁴² [Aurora Díaz: 2008, 9]

Las organizaciones sindicales, tanto Comisiones Obreras como UGT, llevan desde hace años con un debate público en el que buscan alternativas para la renovación de los cuadros, de forma tal que la maquinaria sindical, desde confederaciones a federaciones, desde los órganos de dirección hasta las secciones sindicales, den un giro capaz de hacer que los jóvenes trabajadores de sectores como el del comercio, comiencen a involucrarse de forma más activa en la mejora de las condiciones de los puestos de trabajo.

A nivel interno, en Comisiones, estamos intentando organizar una sección sindical en la que haya un responsable que se encargue de coordinar todo el trabajo de Comisiones en la empresa²⁴³.

La excesiva juventud de las dependientas, junto a la consideración de estos empleos como transitorios pero, también, la falta de información proporcionada por los sindicatos, el miedo a perder el empleo, el excesivo individualismo surgido entre los trabajadores y el hecho de ver a los sindicatos como retrógrados y garantes, exclusivamente de las condiciones de trabajo de parte de un sector de los trabajadores lleva implícito el desinterés de los jóvenes por los sindicatos. Es justo en ese punto donde parece que en la actualidad, las organizaciones sindicales están comenzando actualmente a debatir, para cambiarlo y ganar adeptos.

En el momento presente, esa falta de conciencia entre las propias compañeras es visible en temas que les atañe directamente. Por ejemplo, si bien desde Zara se dice cumplir con los temas de conciliación, ésta termina por enfrentar a las trabajadoras. Nos encontramos en un tipo de trabajo en el que la juventud de las chicas, les hace estar en edades en las que las posibilidades de ser madres son elevadas. Este hecho, posibilita la elección del turno que deseen, haciendo que, generalmente, las horas de la tarde sean aquellas que suelen quedar impuestas para las dependientas que no son 'mamás'. Esto no tendría que enfrentar a las compañeras pero, son las propias encargadas las que terminan por crear situaciones que incomodan a los trabajadores, al querer hacerles ver la falta de solidaridad de las madres ante la imposibilidad de dejar el turno de mañana para otras trabajadoras, haciendo que éstas últimas tengan que repartirse el trabajo de fines de semana y festivos, etc...

Como hemos mencionado, la juventud de las trabajadoras con las que cuenta Zara lleva implícito el que las mismas terminen por plantearse formar una familia y quedarse embarazadas. Y parece que tanto en el pasado como en la actualidad, este hecho es un elemento que no gusta a la empresa, que demuestra su descontento una vez que la

²⁴³ [Susana Díaz: 24-01-2008, 8]

trabajadora se vuelve a incorporar a su puesto de trabajo²⁴⁴. Esto, crea temor en las trabajadoras que en ocasiones tratan de ocultar el embarazo el mayor tiempo posible.

Donde hay muchas mujeres, y muchas mujeres jóvenes en edad fértil, pues al final se dan situaciones que hay que prever cómo se les va a dar solución a eso²⁴⁵.

No se debe olvidar que estas jóvenes parten de situaciones desfavorables. El desconocimiento de sus derechos, junto a la norma de los malos empleos y la inseguridad en los puestos de trabajo, coarta, en ocasiones, la decisión de entrar a formar parte de estos. Pero a pesar de ello, esto no repercute en que sindicatos, federaciones y delegados sindicales, no sigan trabajando en el intento constante para obtener mejoras de las condiciones laborales²⁴⁶.

4.2.5 La organización real del trabajo

La llegada en los ochenta de nuevas formas de organización de trabajo, en que, *supuestamente*, autonomía y toma de decisiones, adquirieron un papel relevante para el desarrollo de las labores realizadas por los trabajadores, conllevó el que, los mismos, se vean/sientan obligados a hacer determinadas labores que, por parte de la dirección, se consigue que las hagan, mediante fórmulas que en apariencia parecen ser voluntarias pero, que en realidad son aspectos que, de otra forma, serían difíciles de imponer²⁴⁷. Así, el posible tono autoritario de determinadas peticiones pasa a ser el de simple supervisión de acciones que aparecen como responsabilidad del trabajador. Se persuade en vez de mandar, se manipula en vez de dominar²⁴⁸.

La participación supone así un nuevo dispositivo de conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo que permite construir un nuevo orden productivo²⁴⁹.

De tal forma, los jóvenes tienden a realizar labores que no corresponden o que quedan fuera de los horarios que marcan sus contratos, entre otras cosas. Se busca que todos los trabajadores sean polivalentes y puedan llegar a realizar cualquier trabajo. Todos han de conocer cada una de las labores que se realizan en la empresa y han de ser capaces de realizarlas. De esta manera, en el caso que nos ocupa, -y como ya se anunciaba en los puntos anteriores-, aparece claramente expuesto por parte de la empresa:

²⁴⁴ Ante la solicitud de cambio de tienda generalmente la respuesta tarda meses en llegar, algunas dependientas madres se sienten castigadas al tener que realizar la misma labor durante meses, por ejemplo estar en probadores, etc.

²⁴⁵ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 5]

²⁴⁶ Tras conocer las situaciones reales vividas por las trabajadoras, dedicaremos el capítulo 5 a la labor realizada por los sindicatos, a través de la negociación colectiva.

²⁴⁷ [Boltanski y Chiapello: 2002]

²⁴⁸ [Burawoy: 1985]

²⁴⁹ [Lahera: 2004, 24-25]

*... el sistema de trabajo implantado en la Organización propicia la transmisión de conocimientos entre las personas involucradas en las distintas áreas, de forma que **se minimiza el riesgo derivado de la concentración de conocimiento en personas clave***²⁵⁰.

Es el tipo de trabajo generado en el sector del comercio, un trabajo descualificado y del que parece que se pretende, por parte de las empresas, que siga siendo así, de forma tal que no exista ninguna persona que sea imprescindible en la organización, generando un tipo de trabajador colectivo más debilitado, frágil y con cierta falta de capacidad a la hora de llevar a cabo la negociación colectiva. Y junto a ello su excesiva juventud, elemento que provoca un posible desconocimiento sobre los derechos y deberes del trabajador. Con todo ello jugará la empresa, mediante la reiteración de la necesidad de la 'corresponsabilidad', a través de la que todos ganan en el negocio puesto que el compromiso, el buen hacer, etc... debiera redundar en el mantenimiento del puesto de trabajo y en la posibilidad de ascender en la empresa.

Este hecho tiene un aspecto que lo hace bien importante, puesto que cada trabajadora que conforma la empresa puede ser susceptible de sustitución, gracias a que sus compañeras podrán realizar las labores que aquella llevaba a cabo. Así, nadie es imprescindible y todos son sustituibles²⁵¹. Existiendo una falta de especialización, que se podría decir que es consciente e incentivada por la propia empresa. Las funciones que los empleados han de cumplir se simplifican de forma tal, que cada vez, el trabajo se 'descualifica' más, se divide en funciones sencillas que hace posible la existencia de una rotación continua en el personal contratado. Los trabajadores pasan a ser piezas de un engranaje fácilmente intercambiables y por ende, cada vez, más baratos.

Es a través de las vivencias personales de los propios empleados como se pretende llegar a realizar el análisis de Zara-Inditex. Con ello se busca corroborar si aquella empresa, la deseada y anhelada desde Europa -la de las elevadas cualificaciones, con calidad, con alta productividad, con buen entorno de gestión, con participación, con un dialogo social real, donde existan sueldos acordes con las funciones desempeñadas, con seguridad en el puesto de trabajo, en definitiva, con una clase trabajadora satisfecha- se ve representada en un grupo empresarial con presencia mundial²⁵². Y así comprobar, si la organización del trabajo que se impone desde Inditex difiere de aquella vivida por las empleadas.

¿Cuáles son los motivos que llevan a las dependientas a trabajar en esta gran cadena de moda? ¿Cómo se desarrolla su trabajo diario? ¿Cómo viven y sienten la organización del trabajo? ¿Cuáles son los problemas del día a día? Diferentes puntos de vista, aquellos de las

²⁵⁰ La negrita es mía. [Informe anual 2007:339]

²⁵¹ [Lahera: 2005]

²⁵² [Lahera Sánchez: 2005]

dependientas y de las encargadas, nos arrojarán la realidad vivida por una de las piezas fundamentales para el funcionamiento de Zara-Inditex.

Muchas de las jóvenes que entran a trabajar en este tipo de tiendas lo hacen con la intención de compaginar el periodo de formación (estudios de grado medio o superior) con un trabajo que les permita tener un salario capaz de hacer frente, en ocasiones, a gastos relacionados con el consumo (como la compra de ropa, salir con los amigos, pagar el carnet de conducir,...). En otras ocasiones, hace posible que éstas puedan emanciparse, crear una familia, etc.

4.2.5.a La selección

Para poder acceder a este tipo de empleo, las jóvenes tendrán que pasar varios filtros, como se explicaba de forma resumida, anteriormente. El primer paso a seguir a la hora de optar a un puesto en las tiendas Zara, es el de rellenar el curriculum. Antaño, existían dos fórmulas para hacerlo. Por un lado, y siendo la que se mantiene, está la posibilidad de ver las ofertas de empleo de las tiendas (y demás puestos laborales en el Grupo Inditex) y tratar de optar a aquella que más se ajusta a lo que la joven quiere demandar, mediante la página web del grupo²⁵³. Una vez elegido el trabajo deseado, la joven puede darse de alta y rellenar un curriculum on-line. El primer paso para ello es el de la 'selección del área de trabajo' (tiendas, diseño y producción de moda, centro de logística y oficinas centrales), tras el que la joven ha de decir el país en que desearía desarrollar el empleo para, posteriormente, rellenar el curriculum. La otra opción, que desapareció con la apertura de los centros de selección, era la de rellenar un díptico, disponible en la caja central de cada tienda, y entregárselo en mano a la encargada general de la misma. Hoy en día, desde 2007, en las tiendas de Zara se facilita una tarjeta con el número de teléfono del centro de selección, con el que la demandante del puesto de trabajo se ha de poner en contacto, desde donde le facilitan una cita para comenzar el proceso de selección.

²⁵³ http://www.inditex.com/es/trabajo_para_ti/tu_opcion

Cuadro 4: Tarjeta Centro de Selección



INDITEX
Ven a trabajar con nosotros
902 110 102
(De 9:00h. a 19:00h. ininterrumpidamente - precio de llamada nacional)
www.inditexjobs.com



Metro L2: - Retiro (salida Claudio Coello)
- Banco de España (salida Pº Recoletos)
Renfe: - Alcala RENFE
Autobús: - Línea 37

Atocha Renfe

Centro de Selección y Formación de Inditex - Madrid
Calle Alfonso XI, nº5 Entrepantalla

Tras haber cumplido con este primer requisito la posible trabajadora tendrá que pasar una entrevista global en la que hay alrededor de quince-veinte aspirantes a los que se les hace una serie de preguntas: nombre, edad, estudios, dedicación... Posteriormente a este primer encuentro y siempre que haya sido seleccionado, la empresa vuelve a llamar al aspirante para la realización de una entrevista personal, en la que se tratará de conocer más datos del mismo.

Si la selección se hizo para la apertura de una nueva tienda, ésta se realizará desde el centro de selección o centro de reclutamiento²⁵⁴ para más tarde, ser la encargada de la sección para la que ha sido solicitada la persona, la que lleve a cabo una nueva entrevista. En ésta se preguntará en torno a la información aparecida en el curriculum: desde la experiencia laboral, a la atención al cliente y aquello buscado en el trabajo solicitado.

Según las empleadas de las tiendas, el interés fundamental de las encargadas a la hora de contratar a una nueva trabajadora, es el considerar que la persona seleccionada tiene ganas de trabajar, de atender al cliente y todo lo que conlleva el trabajo en la tienda. Por ello tendrá un cierto peso el ver cómo la persona se relaciona y habla con el cliente y resto de compañeras.

Una vez que la trabajadora pasa a formar parte de la plantilla, para la labor en tiendas de nueva apertura, tendrá un periodo de formación de un mes en alguna otra para, posteriormente, pasar a la nueva. Si en cambio es para un negocio que ya está en funcionamiento, la joven entrará directamente al negocio para el que fue seleccionada, en periodo de prueba, con una duración de en torno a cuatro meses tras lo que, una vez superados, firmará un contrato indefinido.

En el periodo de formación, tanto en tiendas de nueva apertura como en aquellas en que se solicita nuevo personal, el trabajo de todas las dependientas es 'a tiempo parcial'. Será

²⁵⁴ En España existen dos centros ubicados en Madrid y en Barcelona.

más tarde, una vez que la encargada compruebe la forma de funcionar de las trabajadoras, aquellas que le gustan, etc., cuando les ofrecerán una subida de horas y les realizarán contratos indefinidos.

Las empleadas, tanto las recién llegadas como las de una mayor antigüedad, han de pasar evaluaciones por parte empresarial que busca comprobar el desarrollo laboral del personal que compone las tiendas. Dichas evaluaciones las realizan las encargadas de las secciones que evalúan del uno al cuatro, los temas referidos a la 'atención al cliente', al aspecto físico de la trabajadora (maquillaje, peinado,...), a la rapidez en el trabajo, en probadores, en la reposición de las prendas, etc..., de cada una de las empleadas. Posteriormente los resultados pueden ser vistos por las propias dependientas, que podrán mostrar su acuerdo o desacuerdo con los mismos, si bien este hecho no cambiará el resultado de las evaluaciones.

4.2.5.b La formación

Pero, ¿cómo es la formación que se imparte desde este tipo de empresa una vez que se ha hecho el proceso de selección? Según algunas trabajadoras para comenzar a formar a las futuras dependientas se les da un curso de una semana. Este tipo de formación se da en el caso de la apertura de nuevas tiendas, siendo este proceso mucho más especializado que el que se puede impartir para la incorporación en una tienda ya abierta. En el caso de nuevas aperturas, se ha de formar a toda la plantilla explicando desde el funcionamiento más general hasta el particular, desde la empresa hasta la tienda. Desde lo que es el Grupo, cómo se formó la empresa y de qué se compone, hasta lo que es la cadena y su política laboral, etc... Más adelante, pasada esa primera formación en la que se busca ubicar a las empleadas en el contexto empresarial, la formación más concreta y específica se centrará en el producto, en los tejidos, en el calzado, en los complementos y en las conexiones existentes entre tienda y almacén, etc...

No obstante, cuando se trata de una incorporación a una tienda ya en funcionamiento, la formación se da directamente en la tienda y la función de formar a la nueva empleada se repartirá entre la encargada, la segunda encargada y la coordinadora cuya labor será la de hacer que la dependienta sea capaz de realizar las diferentes funciones para las que fue contratada.

En cambio, la visión de otras muchas trabajadoras resulta ser bien distinta, según éstas la formación impartida por parte empresarial es nula, haciendo más costoso el aprendizaje de aquellas.

Me preguntaron (la empresa) qué cambios haría yo si pudiera y entre otras cosas dije lo de la formación porque las niñas entran ahí y no tienen ni idea de nada, pero en tiendas no saben ni coger un bajo, o sea 'chorradas' para alguien que sepa ya²⁵⁵.

Los cursos de formación impartidos por la empresa se dan en un lapso de tiempo breve, para más adelante, ser, los propios compañeros, los que expliquen la distribución de la tienda, las diferentes zonas de las que se compone y el funcionamiento en general. Por tanto, las empleadas de Zara, ven cierta carencia en cuanto a formadores que acompañen a las 'recién llegadas' para explicarles desde cómo coger un bajo de un pantalón hasta enseñarles a doblar la ropa. Será el propio interés de la nueva trabajadora el que llevará a preguntar para aprender pero, en caso de no existir dicha predisposición, el aprendizaje será mucho más limitado. Pues desde la empresa, tampoco hay una gran insistencia para que unas enseñen y las otras, pregunten.

En la parte privada de las tiendas, aquellas que usan las trabajadoras, existen cuadernos, revistas y carteles con información que las propias trabajadoras pueden adquirir para formarse pero, nuevamente, será el interés de las empleadas el que les hará revisar toda la documentación.

En nuestra cocina tienen muchos carteles, tienen los siete mínimos de atención al cliente, tienen todas las cosas que nos manda CCOO, como comité. Hay un montón de cosas, lo que pasa que, la gente no lo lee. No lo lee porque les da igual²⁵⁶.

Una vez que las dependientas deciden, o se les propone, optar a ejercer las funciones de encargada, cajera central, etc... las trabajadoras, según algunas, suelen realizar cursos fuera de la tienda. Los métodos de formación serán diferentes en función del puesto de responsabilidad a ejercer. En el caso de formarse para ser encargadas, las jóvenes irán aprendiendo el funcionamiento de la tienda, desde cómo realizar los pedidos hasta la coordinación del negocio –con todo lo que conlleva: aprender a realizar calendarios laborales, distribuir las jornadas, etc-. Según alguno de los trabajadores, se imparten cursos sobre administración de personal, sobre cómo gestionar la tienda, sobre el producto, etc... Mientras que la formación impartida para ser cajera es diferente. Primeramente, se enseña el funcionamiento básico, el manejo de la caja, de la TGT, el cierre de caja, el papeleo que se ha de realizar, la petición de pedidos, etc.

Sea el tipo de formación que sea, la trabajadora que no muestra interés por el producto con el que trabaja, sentirá que no recibe formación. Es la curiosidad de la empleada, la que le

²⁵⁵ [Lola: 09-04-2008, 3]

²⁵⁶ [Miriam: 05-11-2008, 6]

puede llevar a indagar más cosas del producto: desde la composición, hasta los tipos de tejido y la sastrería.

Sería bueno que a todo el mundo le dieran una formación. No, te sueltan. Y te sueltan como dependiente y te sueltan como encargado y entonces ahí tú te las apañas sin tener ni idea²⁵⁷.

Según algunos responsables de las tiendas no se fomenta una formación que haga que los empleados –trabajadores y encargados- tengan la capacidad de crecer dentro de la empresa. Se minimizará el riesgo formando de manera superficial a los trabajadores, para que sean capaces de realizar las labores para las que fueron contratados pero, evitando costes elevados que podrían suponer pérdidas, debido a la alta rotación de personal existente en este tipo de sector. El empleado será polifuncional, pero con una formación básica. Y la formación para aquellos que terminan por ocupar puestos de responsabilidad, que se centra en la supervisión de tareas, control de producto, control de las empleadas y del trabajo, parece alejarse de una formación en aspectos que, los propios encargados estiman fundamentales en este tipo de sector, tales como aquella referente a la moda, al conocimiento de los tejidos, de los productos que se venden, etc...

Así, según los propios trabajadores, la única formación recibida a la hora de optar a puestos de encargados es nula y se basará únicamente en trabajar un periodo de tiempo en las tiendas, junto a un encargado, que será el que se ocupe de enseñar la gestión de las funciones que se han de desempeñar:

¿Y esa formación como se da? [Mar] Hoy en día estás dos años en la tienda y ya eres Encargado... [Esther] Y menos... (...). [Mar] Hablamos de no formación para Encargados, de no formación para Segundo, de no formación para Responsable de Calzado, de no formación para cajero, o sea a un cajero tu le metes en caja el segundo día que le coges...²⁵⁸.

Junto a ello, los cursos de Seguridad e Higiene en el Trabajo parecen ser más laxos de lo que la empresa dice. Según las trabajadoras no se imparten, sino que estos se dan por sabidos, mediante la firma de un documento que acredita que se han llevado a cabo.

Además de ello, los sindicatos proponen diferentes cursos gratuitos que cualquier trabajador interesado puede realizar y de los que no todas las dependientas tienen conocimiento. Pero la dificultad para realizarlos deriva de la imposibilidad, en ocasiones, de cuadrar los horarios en tienda con los horarios de los cursos.

²⁵⁷ [Rocío: 10-03-2009, 45]

²⁵⁸ [Mar y Esther: 29-04-2009, 32]

Yo tuve una compañera que hizo el curso de escaparatismo y se tuvo que ir de la tienda, fíjate tú, se pidió una excedencia de 3 meses para hacer el curso²⁵⁹.

4.2.5.c Retribuciones

Bien sea en periodo de formación o una vez firmado el contrato indefinido, las jóvenes dependientas de moda, cobrarán un salario acorde con las horas trabajadas en la tienda, que constará del sueldo base, más las comisiones de las que todas las dependientas gozan y que serán idénticas para todas las empleadas, exceptuando a las responsables de sección, la cajera central y la encargada general que tendrán, además, el sistema de *resaltas*, que hará posible ver incrementado el salario en un porcentaje mayor que el del resto de empleadas²⁶⁰.

El hecho de que casi todas las trabajadoras, -a excepción de las encargadas y cajeras-, trabajen en jornadas a tiempo parcial, hará muy difícil la obtención de salarios que permitan sobrevivir. Así lo explican algunas de éstas jóvenes:

Aún así las 30 horas no te dan para vivir ¡es imposible! Un contrato de 30 horas son 600 euros, espérate, son 500 y pico de salario base, más los pluses, unos... 600 algo, no llega a los 700; sin contar la comisión. Los meses que hay comisión buena pues a lo mejor llegas a los 800 y los meses que no hay comisión buena pues... 700, como mucho²⁶¹.

Pero aún así las propias encargadas hablan de salarios que, para las exigencias empresariales que tienen que ver con la disponibilidad, resultan no ser demasiado elevados, en torno a los 24.000 euros anuales y a los que además, cuesta acceder varios años²⁶².

Dentro del sector del comercio sí suele haber cierta coincidencia de opiniones entre las dependientas, a la hora de asegurar que las comisiones suelen ser de las más altas del sector y que, en definitiva terminan por salvar unos sueldos bajos y difíciles de engrosar, debido a la imposibilidad de llegar a trabajar con contratos a tiempo parcial superiores a las treinta horas. Pero, al hablar con trabajadoras con mayor antigüedad en la empresa, se descubre que el sistema de comisiones, ha ido menguando a la par que el personal.

Zara yo creo que es una de las tiendas de Inditex que mejor paga, junto con Massimo Dutti²⁶³.

²⁵⁹ [Belén: 19-11-2008]

²⁶⁰ El cálculo de las comisiones es diferente para las dependientas y para las encargadas. La forma en que se calcula se explica en la página.

²⁶¹ [Lola: 09-04-2008, 2]

²⁶² [Álvaro: 24-03-2009].

²⁶³ [Miriam: 05-11-2008,12]

Pero ¿cuál será el método para cobrar las comisiones? Estas, las calcula la empresa mediante las cajas, quienes, introducen las horas realizadas por cada empleada, esto es, las que aparecen en los horarios. Posteriormente, las empleadas han de firmar su acuerdo con el cómputo de horas realizadas, para que la comisión se haga efectiva. Muchas de las trabajadoras lo firmarán, sin tan siquiera cerciorarse de si se han cometido errores a la hora de introducir los datos, mientras que otras, lo revisarán con el fin de comprobar si las horas contadas son las correctas o no. Las cajas centrales, además del salario y las comisiones, cobran un plus por la responsabilidad tenida. Éste será el doble de la comisión correspondiente a las dependientas.

En vez de añadirme las comisiones normales, me las multiplicaban por dos, entonces si eran 100 euros de comisiones yo cobraba 200²⁶⁴.

El hecho de cobrar de esta forma, esconde dos trampas de las que las trabajadoras no parecen percatarse, hasta el día que han de solicitar la prestación por desempleo o ver lo cotizado hasta el momento. Las dos cuestiones planteadas van por la misma senda, de un lado, la cotización se hace sobre el sueldo base, en el que no entran los sistemas de comisiones, ni resaltas, ni los pluses -de transportes, etc...- Por otro lado, la cantidad que la joven cotiza suele ser inferior a lo que ésta se podría plantear, pues en muchas ocasiones, tras años trabajando a tiempo parcial, las dependientas se dan cuenta de que su cotización, es inferior a lo que ellas pensaban.

A ello, se suma el sistema por el que la empresa paga las horas complementarias de las empleadas, estando alrededor de los 7 euros/hora pero que, en la actualidad, ha pasado a devolverse en tiempo libre, que se va dando al antojo de las encargadas y generalmente, en días en que la empleada simplemente reduce su jornada.

Para las trabajadoras parece ser evidente el hecho de que trabajar más horas, no supone un aumento de salario tan elevado como para plantearse. De treinta y cuatro horas a cuarenta horas semanales, la diferencia de retribución puede suponer, según las propias empleadas, cien euros, que muchas de ellas prefieren sacrificar en pos de una mayor cantidad de tiempo de ocio.

²⁶⁴ [Alicia: 24-06-2009, 20]

4.2.5.d La organización del trabajo en la tienda

Ya sea el trabajo de lunes a sábado o de lunes a domingo, interesa conocer el tipo de labor realizada por las 'chicas'. ¿Qué funciones realizan? ¿Qué relación tienen con las compañeras y encargadas?...

Las tiendas Zara constan de varias secciones. De una parte, la más grande y con mayor número de plantilla será las de *Woman*, siendo ésta, según las propias empleadas, donde pueden surgir más problemas debido a que, en general, las clientes de esta sección suelen ser más exigentes a la hora de ser atendidas. Las secciones de *Niño* y *Caballero*, en cambio, resultan ser más tranquilas, sobre todo la de *Caballero*. En ésta, -si bien ha de gustar mucho el trabajo, debido a que se trata de colecciones más pequeñas-, el mismo, resulta ser más agradecido, aunque puede llegar a resultar algo monótono. Los clientes, en su mayoría hombres, suelen ser más atentos y ello revierte en un trato más amable por parte de las dependientas.

Más sencillo, más agradecido. El hombre si que busca más que le ayudes, que le asesores con las tallas, que le asesores en colores...El hecho de que soliciten ayuda siempre se agradece. Te piden como una especie de orientación...²⁶⁵.

Algunas de las tiendas, como es el caso de las del centro de Madrid (Fuencarral, Preciados, etc...) necesitan un gran número de trabajadoras que estén continuamente reponiendo, doblando, en probadores y en caso de que algún cliente solicite ayuda, estar disponibles para atender. Pero será más esporádica la atención al cliente en estos centros que en otros, como los de La Moraleja, en los que las personas que suelen acudir a consumir, suelen ser clientes habituales que buscan un trato más directo con el trabajador.

Aún así, las trabajadoras perciben que las plantillas que integran las tiendas suelen contar con poco personal, elemento que dificulta la vigilancia de la sección correspondiente, debido a que en el momento en que una empleada ha de atender a un cliente, deja la zona desatendida, sin vigilar, no pudiendo delegar en nadie debido a que las compañeras se encuentran en la misma situación. Este hecho generará estrés en las empleadas, que verán cómo han de multiplicarse para llegar a cumplir las diferentes funciones: atender, sacar material del almacén, vigilar que no se robe....

La reposición en tienda se realiza cada hora gracias al sistema informático de la TGT²⁶⁶. Dentro de éste existe un programa -Veinticinco- que informa de aquello vendido en la hora

²⁶⁵ [Rocio: 10-03-2009]

²⁶⁶ El sistema de TGT, como se explicó al inicio del capítulo, es capaz de mantener conectadas, en tiempo real, las tiendas con la central en Arteixo para la reposición de todos aquellos productos vendidos. Del mismo modo, la TGT informa a las trabajadoras de las tiendas de aquello que se va vendiendo.

anterior. Las ventas aparecen por secciones (Sección Trafaluc, Basic, Woman...) haciendo más ágil la posterior reposición en la tienda de aquello que se haya vendido. Las trabajadoras, a través de este sistema, serán capaces de ir directamente al almacén a coger aquellas prendas que han de reponer en las diferentes secciones, haciendo que esta labor sea más rápida.

Dos veces por semana, llegan camiones con la ropa que se ha de reponer en tienda, con los nuevos modelos y las nuevas temporadas. Los camiones descargan en la madrugada tanto los "burros"²⁶⁷ como las cajas, que se dejan preparadas en las tiendas, para que las trabajadoras que entran a colocar la mercancía a las ocho y media de la mañana, comiencen a hacerlo. Las empleadas han de 'pelar' burros y abrir cajas, para ir clasificando y contando la ropa que llega: jerseys, blusas, camisetas, etc... Finalmente la ropa se coloca en el almacén.

Las prendas venidas de determinados países (como por ejemplo China) supondrán un nuevo esfuerzo para las trabajadoras, pues ésta lleva las alarmas en lugares que pueden suponer la sustracción de las mismas de forma sencilla. Ello hará necesario el que las empleadas tengan que 'des-alarmar' las prendas y volver a poner las alarmas en lugares donde no haya posibilidad de que la clientela las quite.

Una vez por temporada, las trabajadoras deben quedarse en las tiendas, tras el cierre, para la realización del inventario. Este trabajo puede durar hasta bien entrada la madrugada debido, según las empleadas, a la desorganización en las tiendas. La cuenta de las existencias debe empezar por el almacén, sitio del que se deja de subir ropa a la tienda en el momento en que se comienza a realizar el inventario. Una vez que se cuenta todo lo habido en el almacén, se pasará a enumerar las prendas habidas en la tienda (en las que como mucho hay cuatro prendas por modelo).

Existen trabajadoras dedicadas en exclusiva al almacén. Cada almacenero se dedica a una de las secciones: Woman, Caballero y Niño. Y tratan de ir reponiendo aquello que desde la tienda se les solicita. Lo que se trata de evitar es la entrada y salida del almacén a la tienda dejando todo en desorden. Las dependientas dedicadas a esta labor procuran tener todo ordenado de manera que sea sencillo encontrar aquello solicitado. Los almacenes son lugares en los que existen determinados riesgos que, las trabajadoras de tienda suelen no reconocer como peligros. Éstas treparán por estanterías de gran altura, en las que las baldas están muy separadas unas de otras, para evitar la pérdida de tiempo en coger la escalera para alcanzar el producto deseado.

²⁶⁷ En la jerga de las empleadas se denomina con este nombre al lugar donde va colgada la ropa.

Todo ello supone riesgos que las empleadas han de asumir a diario. Además de la inseguridad de las propias tiendas, en las que los pasillos y puertas de emergencia están taponados por las cajas y los burros que se van almacenando en esos lugares. Por este motivo, las trabajadoras se quejan ante el peligro de que un día pueda suceder algo.

Se queda ahí la basura, porque es que tampoco tenemos otro sitio para dejarla ¡que nos habiliten un cuarto de basuras!²⁶⁸.

Pero la situación no parece mejorar ni con las visitas de la inspección de trabajo. Éstas, generalmente, son 'preavisadas' a las tiendas, haciendo posible el que las dependientas puedan ordenar todo aquello que incumple la normativa. De esta forma, el trabajo se intensifica aún más desde el momento en que se conoce la visita del inspector. Al trabajo diario se suma el de vaciar las baldas del almacén, -que generalmente suelen estar más cargadas de ropa de lo permitido-, volviéndolo a poner en las cajas; el cambiar cajas y burros de sitio, a lugares en los que no molesten y no taponen ninguna salida de emergencia, etc... Y una vez que se ha pasado la inspección, de nuevo, todo volverá al 'desorden' habitual de la tienda. Y del peligro que conlleva, son conscientes las propias trabajadoras.

O sea el día que pase algo, muere todo el mundo que esté ahí metido²⁶⁹.

Las tiendas constan de almacén (de mujer, caballero y niño), un cuarto de bolsas y otro de luces, además de la zona de taquillas donde las dependientas se cambian al entrar y salir. Además, en algunas tiendas tienen pequeñas cocinas en las que se puede cocinar, cosas sencillas y se puede comer, tomar un café, etc...en la media hora de descanso que tienen las empleadas.

Los ascensos entre los trabajadores mostrarán las dos caras de la moneda. Por un lado, las empleadas son conscientes de la dificultad de obtener ascensos en las tiendas debido a que no existen demasiados puestos de responsabilidad para cubrir. Por otro, aquellas personas que en la actualidad se encuentran en puestos que requieren de un mayor conocimiento del funcionamiento de la tienda, ven el proceso como algo sencillo, como algo que se va dando de forma natural y que termina en la obtención de mayores cotas de responsabilidad. El proceso resulta relativamente rápido y parece quedar en manos de la persona encargada de la plantilla. Será ésta, la que, encontrada la persona de confianza, de la que gusta cómo realiza su labor, la elegirá y le irá solicitando que haga horarios más prolongados, etc...hasta que termina por proponerle algún tipo de responsabilidad (segunda encargada de sección, cajera, coordinadora etc...).

²⁶⁸ [Juan Díaz: 09-04-2008, 8]

²⁶⁹ [Belén: 19-11-2008]

La asunción de nuevas responsabilidades puede llevar a que la persona tenga que trasladarse de lugar de trabajo, incluso llegando a trasladarse de provincia, con el consecutivo cambio de convenio y lo que ello conlleva: cambio de salario, de horario, etc...

Al final de cada jornada las empleadas de las tiendas realizan una función denominada *niponas*²⁷⁰, en éstas se tratan de contar los problemas que han ido surgiendo a lo largo del día, explicar a las recién llegadas determinados temas con respecto a la tienda, etc...Las *niponas* se deberían llevar a cabo después del cierre de la tienda pero, como las trabajadoras han de dejar la tienda preparada para la apertura del día siguiente, generalmente, éstas se realizan en diez minutos, de 22.30 a 22.40, tiempo fuera del remunerado y que no se devolverá, tampoco, en tiempo libre. También, se realizarán con anterioridad a la apertura de la tienda, por la mañana, en un tiempo que tampoco se remunerará.

Las *niponas* tendrían que tener la función de, mediante ejemplos, explicar cómo realizar de la mejor forma la coordinación de las tiendas. Por ello, generalmente, en ellas se comentan cosas que han ocurrido a lo largo de la jornada: desde información que tiene que transmitir la encargada, hasta las quejas entre compañeros, con el fin de que sean constructivas y posibiliten una mejor organización del trabajo. Para las trabajadoras, los problemas surgidos en el día a día, suelen ser siempre los mismos, pero son situaciones que se deben explicar a las compañeras recién llegadas.

En el fondo los problemas que hay en tienda son siempre los mismos entre compañeras: que no te entiendes; que sacas ropa y luego no la guardas; que coges mal las cosas del almacén y luego se te olvidan dónde van y no preguntas...²⁷¹.

Las *niponas* son para...comunicar lo que se ha pasado en el día, si ha habido una anécdota²⁷².

Los años de experiencia de las trabajadoras varían dependiendo de las funciones realizadas. Generalmente el personal con mayor antigüedad es aquel que desarrolla funciones de responsabilidad dentro de las tiendas: las encargadas, las segundas, la cajera central y las madres. Siendo las dependientas de tarde las que por norma general llevan menos tiempo en la empresa.

Pero los años también son uno de los factores que corren en contra de las personas que trabajan en las tiendas, puesto que se considera que la plantilla que integran las tiendas

²⁷⁰ Véase la nota a pie de página número 197, en la página 73.

²⁷¹ [Miriam: 05-11-2008, 4]

²⁷² [Alicia: 24-06-2009]

han de ser jóvenes. Pero ello no supone demasiado problema para Zara debido a la rotación de dependientas que forman la plantilla.

Es complicado que una persona cumpla más de 10 años en una tienda. Dicho de otra manera: no es un trabajo de futuro hoy en día, lo fue en su momento pero no sé si las condiciones ahora han variado y son peores que hace años²⁷³.

Las dependientas harán 'un poco de todo': desde reponer, doblar, atender, estar en probadores, atender los arreglos,...se hacen todas las funciones, exceptuando algunas específicas, como la de cajera, cuya función la realiza una trabajadora formada para ello²⁷⁴. Ésta última, tras un periodo de formación, ha de estar en la caja de la correspondiente sección, donde cobrarán y ayudarán en aquellas funciones que les solicite la encargada, desde pasar facturas y albaranes, hasta movimientos entre tiendas y hacer los pedidos. También se han de hacer las devoluciones, que para una mayor seguridad han de firmar la cajera y la encargada, una vez vista la prenda devuelta y su correspondiente ticket. Cada vez que hay una gran cantidad de dinero, harán tubos de papel para depositarlos en una caja fuerte (retardo) que se encuentra debajo de la caja. Por la noche, la cajera central será la única persona que podrá estar dentro de la zona de la caja y será la encargada de contar el dinero de todas las secciones.

Pero las trabajadoras sienten que la empresa no las ve como vínculo imprescindible en la relación empresa-cliente, debido a que la ropa se vende sola, o esa es la visión que muchas empleadas tienen de su propio trabajo:

Yo creo que para ellos (la empresa) no, porque para ellos somos números²⁷⁵.

Tú ya sabes lo que dice Zara, ¿no? nadie es imprescindible²⁷⁶.

En cambio, otras trabajadoras sienten que su presencia en la tienda, es fundamental a la hora de realizar ventas. El hecho de que las empleadas estén insatisfechas en el trabajo, puede suponer una disminución en las ventas de la tienda. Ellas mostrarán su inconformismo mediante nuevas técnicas de resistencia que podrían alejarse de canales más clásicos.

Ellos lo que no entienden es que si nosotras no queremos, la ropa no sale²⁷⁷.

²⁷³ [Álvaro: 24-03-2009, 9]

²⁷⁴ En algunas de las entrevistas realizadas a encargadas se nos dijo que se enseñaba a las empleadas algunas nociones básicas de caja para que en caso de algún problema, supieran usar la caja

²⁷⁵ [Miriam: 05-11-2008]

²⁷⁶ [Esther: 29-04-2009, 10]

²⁷⁷ [Belén: 19-11-2008, 18]

La resistencia se harán con técnicas sencillas tales como el no atender a la clientela, no ofrecerles las tallas solicitadas, diciéndoles que las tallas o modelos que piden se han agotado...

4.2.5.e La importancia de las relaciones

Así pues, la importancia que adquieren las relaciones entre las compañeras, entre éstas, los mandos intermedios, y la empresa, aportan determinada información interesante a la hora de comprender la organización laboral que se da en las tiendas.

4.2.5.e.i Relaciones entre compañeras

Las relaciones entre las compañeras parecen resultar difíciles, en muchas ocasiones, debido a la corta edad de algunas de las trabajadoras. Se podría hablar de diferentes grupos de empleadas, por un lado están las madres, vistas como las privilegiadas por tener la jornada reducida y la posibilidad de elegir el horario de mañana. Por otro, las chicas que trabajan por la tarde, generalmente gente joven, con la que existen mayores posibilidades de discusiones y problemas.

Eran muy malas, te machacaban. Nueva que entraba, nueva que machacaban, duraban las chicas una semana; ahora duran más, ahora por lo menos duran la prueba (el periodo de prueba)²⁷⁸.

A pesar de la existencia de problemas entre los propios empleados, es cierto que las relaciones entre estos son variopintas, existiendo relaciones más fluidas en las secciones con menos personal –*caballero y niño*– donde algunos empleados, las llegan a equiparar con las que se pueden mantener con los compañeros de piso, debido a la cantidad de horas pasadas con ellos:

Es una familia, quiero decir: es como si estuvieras con tus compañeros de piso²⁷⁹.

Aún así, las encargadas tratan de que las relaciones entre unas y otras sean lo más cordiales posible tratando de crear un ambiente distendido y que ayude a que se trabaje bien. Que los trabajadores estén lo más cómodos, de forma que esto repercuta en el trabajo diario, en el trato al cliente,... Pero quizá resulte complicado en el día a día, debido a los problemas que pueden ir surgiendo (cambio de horarios,...). La cordialidad entre las propias empleadas puede llegar a crear un ambiente de trabajo más agradable y capaz de hacer que las dependientas lo hagan con mejor ánimo, pero ello no excluye que existan peleas o

²⁷⁸ [Miriam: 05-11-2008, 3]

²⁷⁹ [Rocio: 10-03-2009, 6]

desacuerdos entre las compañeras. Generalmente éstas, se suelen dar por considerar que algunas de las empleadas hacen menos que otras y ello termina por generar tensiones que acaban por salir a la luz.

Cuando se habla del prototipo de empleada que trabaja en las tiendas Zara, en líneas generales, las propias trabajadoras sí hablan de un modelo, el de hace años, que difiere mínimamente, del actual. La idea de la dependienta de antaño es el de una mujer joven, rubia y 'mona', mientras que el de ahora parece que admite una mayor mezcla de gente. De hecho, el número de hombres en las tiendas va creciendo lentamente²⁸⁰.

Las dependientas entienden el hecho de tener que cuidar la imagen, puesto que el tipo de trabajo realizado será cara al público y ello conlleva la necesidad de un mínimo de buena presencia, ya sea en belleza –o aspecto agradable- pasando por la ropa, el maquillaje o el peinado.

Chicas guapísimas, monísimas, altísimas, delgadísimas²⁸¹.

4.2.5.e.ii *Las relaciones de las trabajadoras con la empresa*

Según algunos de los entrevistados Zara-Inditex resulta ser una empresa que 'mima' mucho a sus trabajadores, que trata de mantenerles contentos, -sobre todo a aquellos que parecen mostrar interés por el negocio- y el que se sientan a gusto en una empresa que ya hemos venido denominando como neopaternalista.

Aquella no parece ser la visión de la mayoría de los entrevistados. En general, las dependientas explican un tipo de relación en la que la empresa simplemente busca su beneficio, sin importarle lo que ello puede implicar en las condiciones de trabajo y de vida de las propias empleadas. Consideran que, la empresa suele preocuparse más por una responsabilidad social corporativa de puertas afuera (en países en vías de desarrollo), que aplicarla en los lugares de trabajo directamente vinculados con la empresa (en el caso que nos ocupa, en las propias tiendas con el fin de solucionar los problemas que surgen a diario).

La llegada a las tiendas suele ser una buena experiencia con la que las trabajadoras parecen estar satisfechas hasta que, con el paso del tiempo aparecen determinados vicios que hacen que las empleadas se sientan, en ocasiones, engañadas.

²⁸⁰ Recuérdese el porcentaje de mujeres y hombres que aparece en los Informes anuales del Grupo Inditex al que se hacía referencia más arriba: 80% de mujeres frente al 20% de hombres.

²⁸¹ [Belén: 19-11-2008, 2]

Algunas de las empleadas ven la experiencia de trabajar en las tiendas Zara como algo positivo pero que puede variar, de tienda a tienda, debido a la importancia de la relación mantenida con las compañeras y con las/los superiores.

Depende mucho de la persona que te toque: la Encargada, la Encargada General o el grupo que tengas...la persona que tengas de dirección de tiendas, que veas que te anima, que se implica²⁸².

Según las propias empleadas, existe una falta de motivación por parte de los cuadros directivos hacia las empleadas de Zara. La política empresarial, en la mayoría de las ocasiones, opta por no facilitar determinada información que 'beneficia' a los trabajadores, información tal como la posibilidad de disfrutar de los días de asuntos propios, de la necesidad de preavisar con ocho días de antelación la variación de la jornada, etc...Elementos, éstos, que suponen un ahorro para la empresa pero que podrían, en caso de comunicarse, mantener a los trabajadores con un mayor grado de motivación en sus puestos de trabajo.

Pero ¿por qué la empresa puede llevar a cabo esta política? Por un lado, Zara tiene altas tasas de rotación que beneficiará el que las empleadas no lleguen a conocer todos los derechos que les corresponden. Junto a ello, trabajadoras que, aún a sabiendas de que la empresa no está cumpliendo con determinados derechos de las empleadas, aguantarán este tipo situaciones por necesidad. Y aquellas que, al conocer sus derechos y exigirlos pueden ser amenazadas con el despido, debido a que siempre habrá personas dispuestas a asumir la política empresarial.

Uno de los métodos mediante los que el Grupo Inditex parece querer mantener contentas a las dependientas, será ofreciendo la adquisición de la moda a precios más asequibles, por pertenecer a la empresa. El hecho de que las trabajadoras sean mujeres jóvenes dedicadas al mundo de la moda, suele llevar implícito el que éstas tengan el deseo de comprar la última novedad en el momento en que llega a las tiendas. Ellas tendrán la posibilidad de adquirir todos los productos antes que el resto de clientela, ya que pueden separarlo de lo que llega en el camión y comprarlo en el mismo día. Mediante la tarjeta Affinity, a través de la que obtienen descuentos, -del 15% en las tiendas Zara y del 10% en el resto de cadenas del Grupo-, pueden adquirir prendas de las diferentes marcas, mediante un sistema que les permite no pagar de inmediato y hacerlo a fin de mes, en varios pagos o en el mismo momento en que se compra. Con la tarjeta Affinity tienen hasta 3000 € en compras de productos del Grupo, que en ocasiones las chicas gastan en un periodo inferior a los tres meses.

²⁸² [Rocío: 10-03-2009, 4]

Cuando trabajas ahí todo te lo compras, es horrible, tengo ropa (con) etiqueta a montón. Y luego tenías la facilidad de que tenías la tarjeta Affinity que te hacían descuentos del 15%. Eso era una perdición yo me la quité porque te dejabas el sueldo... como se puede pagar en tres meses...²⁸³.

Causa de diferentes opiniones serán las relaciones entre las encargadas y las trabajadoras. Aquellas que ostentan cargos dentro de las tiendas, en general, consideran tener un trato distendido con los demás trabajadores y tratar de hacer que la plantilla se sienta cómoda con las decisiones tomadas por parte de ellas (ya sea en lo que respecta a los horarios, a los días de libranza, etc.). Y generalmente, según la opinión de los propios encargados, su relación con sus empleadas es la que ellas mismas generan, pudiendo ser muy diferente de tienda a tienda.

Trato de acoplar las horas libres para que (las trabajadoras) puedan tener el fin de semana. Obviamente tenemos nuestras reglas dentro de la empresa: en época de rebajas es muy difícil darles un sábado y cosas así; pero siempre se intenta. (También) te hablo por lo que conozco y por mi tienda... Conozco lo que hay aquí²⁸⁴.

En cambio, la visión de las dependientas con respecto a sus encargadas, suele diferir de lo narrado por éstas. Las trabajadoras, en ocasiones, se sienten engañadas por sus superiores. Intuyen que en determinados momentos, las encargadas juegan con el desconocimiento de normas y legislación, tratando de imponer determinados comportamientos laborales que quedan fuera de la ley. Generalmente este tipo de lagunas, se dan en los asuntos relativos al débito de horas por parte de las trabajadoras a la empresa y viceversa quedando en el papel, horas perdidas en beneficio empresarial y no pagadas a las empleadas.

En general, las dependientas consideran que se puede mantener un trato bueno con las responsables de sección, siempre y cuando aquellas estén dispuestas a asumir todas las peticiones de la superior. Pero en el momento en que se decide tomar la actitud de hacer lo que corresponde, la relación se transforma.

Si le entras bien (a la encargada) por el ojo es: si le haces horas, le doblas turnos, si cierras los sábados, si no te importa quedarte el sábado todo el día y el domingo todo el día ¡así le caes bien!²⁸⁵.

Este tipo de situaciones termina por crear malas relaciones entre la encargada y las dependientas, debido a que estas últimas se sienten engañadas.

²⁸³ [Alicia: 24-06-2009, 25]

²⁸⁴ [Susana: 14-05-2008, 3]

²⁸⁵ [Belén: 19-11-2008, 2]

Además, se critica el hecho de que en algunas tiendas la relación entre las superiores y las trabajadoras están muy marcadas, haciendo difícil el eliminar las barreras que separan a unas de otras. En determinadas tiendas, las encargadas no se terminan de involucrar en el trabajo diario de forma que las dependientas se sientan cómodas y a gusto en sus puestos laborales. Aquellas, mantienen una distancia que con el tiempo se puede volver insalvable y que puede crear situaciones conflictivas (no estar dispuesta a ser flexible a la hora de cambiar horarios, etc...). En cambio, esta situación será completamente diferente en las tiendas en las que la encargada intenta mantener un trato más cercano con sus trabajadoras, empatizar con sus inquietudes, preocupaciones y problemas y tratar de ser flexible con los suyos.

Pero también las encargadas, como trabajadoras de la empresa, se verán sujetas a situaciones de abuso por parte de Zara-Inditex. Ellas dependen de la Dirección de Tiendas, responsabilizada de preocuparse, entre otras cosas, de las necesidades de las empleadas. Las malas relaciones entre unos y otros pueden llevar a una falta de entendimiento que desemboque en situaciones insostenibles, que suelen terminar con el despido del empleado.

Otros casos que provocan zozobras en estos mandos intermedios de las tiendas será un tema recurrente en diferentes entrevistados²⁸⁶. Si bien los empleados con responsabilidad, -al igual que el resto de sus compañeros-, según convenio, pueden disfrutar de sus vacaciones de verano entre el 20 de julio y el 30 de septiembre²⁸⁷, de unos años a esta parte, se ven obligados a cogerlas en un periodo que haga posible la incorporación a la tienda, como máximo, en la última semana de agosto. Esto implica la imposición de las fechas de vacaciones, que se suma al hecho de que más de dos encargadas no pueden disfrutar del mismo periodo vacacional. Ello, puede suponer que una de las responsables de una de las secciones de las tiendas Zara, durante las vacaciones de sus compañeras, sea la responsable de la tienda, siendo la encargada de cerrarla todos los días y verse en la obligación de acudir a ésta ante cualquier requerimiento y en cualquier momento, incluso en el tiempo de no trabajo.

Mientras las prácticas de las encargadas van en beneficio de la empresa, muestran disponibilidad tanto personal como de la plantilla que les corresponde, -en lo que concierne a horarios, jornadas, vacaciones, etc.-, el trato con la empresa parece ser bueno. En cambio, en el momento en que estas responsables comienzan a mostrarse disconformes con ciertos hábitos adquiridos por parte de la dirección -no realizar más horas de las que corresponden, permitir a los trabajadores tomarse las vacaciones según su criterio, no ir en domingos y

²⁸⁶ El tema relativo a vacaciones y domingos y festivos apareció de forma repetida en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

²⁸⁷ Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 282, del 27 de noviembre de 2006, *Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid 2006-2009*. Capítulo II, Artículo 11. *Vacaciones*.

festivos que no les corresponden, etc.-, las relaciones se tornan tirantes, llegando incluso a terminar con el despido de la responsable.

En ocasiones, las relaciones dentro de las tiendas se ven sujetas, tanto para las dependientas como para las encargadas, al tipo de relación subjetiva tenida con el superior. El hecho de mantener una relación tensa puede suponer, según las trabajadoras, el verse sometido a situaciones de acoso moral que llegan a ser/resultar insostenibles.

4.2.5.f La conciliación

Uno de los temas que puede llegar a crear un ambiente delicado con las compañeras, las encargadas y/o con la Dirección de Tiendas, es el que concierne a la *conciliación* de las madres que trabajan en las tiendas. A la hora de hablar del tema de las madres, encontramos dos discursos completamente contrapuestos. Por un lado, el de aquellas trabajadoras que no son madres y que generalmente se ven obligadas a cumplir los horarios que las que tienen niños, pueden optar por no hacer. En cierto modo, se ven como privilegiadas que hacen y deshacen a su antojo, 'perjudicando', en ocasiones, a otras compañeras. Por otro, el de las madres, que simplemente desean el que se cumpla la legislación vigente y sentirse amparada por la misma.

La situación de las trabajadoras con hijos parece ser complicada en un negocio que se caracteriza por tener empleadas mujeres, en su gran mayoría, en edad de tener hijos. En la actualidad las madres sienten cierto desamparo ante la política usada por la empresa.

Yo no tengo ninguna mejora por estar trabajando en el grupo Inditex que cualquier otra madre que trabaje, es más, hay madres en otras empresas, que tienen unas mejoras que yo no tengo. Yo tengo lo que me da el Estado y para eso, pues, porque lo pido o lo denuncio y entonces no le queda otro remedio que dármele. La empresa no me da nada de nada. No me da ayudas por hijos, no me da ayudas para escolarizados, no me da ayudas para las guarderías, no me da ayudas económicas, no me da ayudas para mi embarazo. Yo sé que hay empresas que a partir de la semana veinte te coges ya la baja y tú sigues cobrando tu sueldo íntegro al 100%. Aquí no te dan nada de nada, cero. No hay ningún tipo de ayudas para las madres, ninguno, cero. Y de horarios, ahora...Y la conciliación, bueno, tú escoges el horario, es algo que te da el Estado no te lo da la empresa²⁸⁸.

Si bien, la ley y el convenio colectivo por el que se rigen, las ampara y éstas pueden trabajar, una vez que se incorporan tras la baja maternal, de lunes a viernes en jornada de

²⁸⁸ [Eva: 21-01-2008, 2]

mañana, la empresa, en la actualidad, está tratando de llevar a cabo otra política. No con aquellas que tienen una mayor antigüedad en la empresa, sino con las que se comienzan a incorporar a las tiendas en la actualidad. Aquellas trabajadoras que empezaron su relación laboral siendo ya madres, cuando piden la reducción de jornada, suelen notar cierta reticencia por parte de sus superiores. Por ello, uno de los métodos para evitar roces es que la trabajadora solicite el traslado de tienda, elemento que conlleva cierta dificultad debido a que la empleada tiene un tipo de jornada que se debe respetar (jornada reducida de mañana). El plazo que se da entre la petición del traslado y la respuesta de la Dirección de Tiendas puede llevar varios meses, tiempo en que la dependienta se ve sometida a un estrés intenso que le llega a afectar en el trabajo y en su vida privada. La situación en el empleo termina por resultar incómoda, debido a que en determinadas ocasiones le imponen tareas que siente como un castigo: mantenerse toda la jornada en probadores; estar en la zona cercana a la salida, haciendo funciones de vigilante,... Es el caso de Belén, que tras años trabajando en Zara y sin haber solicitado la reducción de jornada desde que se incorporó, causas personales le llevaron a tener que hacerlo y la primera respuesta recibida fue el que no tenía ese derecho ya que había entrado en la empresa siendo madre. Tras demostrar que no estaba solicitando nada fuera de la ley, la empresa se la tuvo que conceder. Desde aquel momento, la relación entre la trabajadora y la empresa cambió por completo, apareciendo actitudes que las dependientas entienden como castigos:

¡Empiezan a hacerte la vida imposible! Tú tienes horario de mañana, tú estás en el probador metida. O sea yo he estado en el probador metida desde enero que me cogí el horario de jornada reducida, sin salir del probador, hasta que me he ido en octubre, o sea mi trabajo era en el probador²⁸⁹.

La cantidad de madres con las que ahora cuenta Zara parece haber hecho que la empresa incumpla las normas y haga que aquellas comiencen a acudir a su puesto laboral también los sábados²⁹⁰ o a denegarles las jornadas reducidas por guardia y custodia de los hijos:

¡Y lo deniegan! (la reducción de jornada). O sea es que ha habido compañeras que se lo han denegado ¡teniendo los hijos en la empresa! ¡Eh!²⁹¹.

Y las presiones a las madres terminan resultando tan fuertes que en determinados casos, aquellas acaban por solicitar la baja voluntaria de la empresa, la excedencia,....

²⁸⁹ [Belén: 19-11-2008, 4]

²⁹⁰ Sobre los problemas existentes en lo que a Conciliación se refiere nos extenderemos, más adelante en el capítulo 5.

²⁹¹ [Belén: 19-11-2009,23]

Así, la sensación de las trabajadoras que son madres es que la empresa no quiere contar con ellas, sienten que su presencia es 'hostil' tanto para la empresa como para las compañeras que no tienen hijos. Supone menos gente para realizar los inventarios, trabajadoras que no realizan jornadas más extensas y puestos fijos de mañana que hacen más complicada la rotación de las compañeras que han de estar por las tardes. La sobrecarga de trabajo de las compañeras, debido a la reducción de jornada de las madres creará, por tanto, situaciones de tensión entre las trabajadoras, que se podrían evitar con la contratación de nuevo personal capaz de cubrir aquellas horas que las madres evitan con la reducción de jornada y que en la actualidad significan una intensificación de trabajo de las trabajadoras de tarde. La reducción de jornada lleva implícita una reducción del salario, que podría ser destinado a este fin.

El hecho de ser madre y trabajar en tiendas Zara llevará implícito un mayor grado de estrés ante determinadas situaciones dificultosas. Las dependientas que son madres vivirán con cierto grado de angustia el cumplimiento de los horarios de la tienda. Así, el hecho de llegar más tarde al puesto laboral puede suponer un retraso en la salida, elemento que en ocasiones es imposible cumplir, debido a la necesidad de ir a recoger a los hijos menores al colegio. También han de tener en cuenta las enfermedades y un sinfín de situaciones que dificultan las relaciones fluidas en el puesto de trabajo y con las encargadas de las tiendas y que crearán, en las madres, grandes niveles de estrés, angustia y ansiedad.

Si por la mañana la gran mayoría de trabajadoras que ocupan los puestos en tienda son madres, ¿quiénes serán aquellas que lo hagan en horario de tarde? Las empleadas de tiendas Zara, sobre todo las que hacen el turno de tarde, suelen ser chicas jóvenes que están estudiando algún ciclo medio de FP y carreras universitarias, de tal forma que por las mañanas van a clase y lo compaginan con el trabajo de tarde.

Según el parecer de algunas de las trabajadoras muchas de ellas entran con intención de terminar de formarse para trabajar en aquello para lo que hayan estudiado, pero terminan dejando los estudios con la intención de poder trabajar un mayor número de horas y cobrar algo más. Su punto de vista es que no por terminar los estudios, van a conseguir trabajos acordes con su formación.

4.2.5.g Las trabajadoras y los sindicatos

La juventud y la gran rotación de las chicas de las tiendas Zara, supone que en muchas ocasiones, haya un desconocimiento del convenio colectivo por el que se rigen las dependientas y parece ser algo completamente habitual entre las mismas. Aquel, no se facilita por parte de la empresa y las chicas, en muchas ocasiones, no suelen preocuparse por conocer los derechos y

deberes que les corresponden como trabajadoras del sector del comercio textil. Aquellas que sí muestran interés por conocerlo suelen ser mal vistas por los órganos de dirección, que tratan de hacer ver que ciertos incumplimientos del convenio se suplen con otras 'ventajas'. Así lo relata Rocío, ex trabajadora de Zara:

Un día se me ocurrió decir algo del convenio y me dijeron que si creía que se estaban incumpliendo ciertos artículos del convenio. Yo dije que sí y la respuesta fue que unas cosas compensaban a las otras²⁹².

Todas las preocupaciones que las dependientas de Zara pueden tener debido a la organización del trabajo que rige en esta empresa, son las que los sindicatos vienen intentando solventar desde hace años. Generalmente, éstos están presentes mediante la publicación de noticias y su puesta en los tabloneros sindicales que deberán mostrar en las tiendas, también por las reuniones que organizan y mediante las que intenta que las jóvenes se involucren en la búsqueda de la solución de los problemas en el centro de trabajo. Pero la empresa trata de presentarlos ante los empleados, como elementos subversivos que no buscan la mejora de condiciones de trabajo, sino que simplemente buscan *fastidiar al empresario*. Así, presentan a las personas sindicadas como conflictivas y problemáticas, que en la mayoría de las ocasiones pedirán por el simple hecho de pedir.

Dentro de las opciones sindicales, la empresa presentará a sus trabajadores las dos disponibles, UGT y CCOO. La primera como la más cercana a encargados y dirección de tiendas, mientras que la segunda como la representante de *todo lo malo*, un sindicato sin sentido dispuesto a luchar por cualquier motivo, pero siempre en contra de la empresa.

Lo que peor te puede pasar, como Encargada, es que en tu plantilla haya alguien de CCOO, están todo el rato detrás²⁹³.

Pero ¿cómo es la relación entre las dependientas y los sindicatos? Se descubren posiciones contrapuestas. Por un lado, están las dependientas que se muestran indiferentes ante la presencia sindical en las tiendas. Aquellas que no tienen interés alguno en los sindicatos o bien, porque desconocen su presencia en la empresa o bien, porque consideran que el acercarse a los sindicatos les puede traer más problemas que beneficios: desde el despido, hasta la imposibilidad de conseguir ascensos, o las malas relaciones con compañeras o encargadas.

²⁹² [Rocío: 10-03-2009]

²⁹³ [Esther: 29-04-2009,35]

(Las trabajadoras) vienen, hacen su trabajo y tampoco se quieren involucrar más de la cuenta²⁹⁴.

Por otro lado, están aquellas trabajadoras que se involucran en la labor sindical y buscan conseguir mejoras para las tiendas. Y en el punto medio, aquellas que conocen sus derechos, el convenio de pertenencia, etc...pero que no terminan de plantearse la opción de entrar a formar parte del sindicato, por pensar que es necesario un mayor conocimiento de la legislación.

El apoyo al sindicato se reduce a lo mínimo, digamos que hay mucho miedo, hay mucha presión, hay mucha ignorancia también, porque la mayoría de la gente tampoco es que tenga ninguna necesidad ni de informarse, ni de preocuparse por sus condiciones. Todo eso es la realidad ¿vale? Y empieza a tener algún tipo de inquietud o preocupación en ese sentido, la gente que ya lleva algún tiempo que ha superado esa primera barrera del año...Pues esta gente es la que empieza a interesarse por estos temas pero, encuentran una oposición muy fuerte y una presión muy fuerte por parte de la empresa. Todos los temas relacionados con los sindicatos son tabú. Sabes que es imposible hacer carrera si tienes algún tipo de contacto, simpatía con el sindicato. Entonces la gente sabe que por beneficio personal o por interés propio debe evitar todos los temas del comité y el que realmente se acerca al comité, no tiene nada que perder, no tienen miedo, suelen ser las madres por pura necesidad, vale, y son las que digamos mantienen con vida al comité²⁹⁵.

Pero las empleadas (aunque no todas) son conscientes de la importancia que tiene el contar con un representante sindical en la tienda, que sea capaz de responder las dudas, de mantener informada a la plantilla de todo aquello que sucede en la empresa, etc...

Los sindicatos estarán para solventar los problemas de todos los empleados, desde las dependientas hasta los encargados, pero el problema de los encargados obedece al hecho de que la empresa busca el que estos asuman la labor realizada, como si la empresa fuera suya, de forma tal que la *persona que no da lo que la empresa exige, no es válida*.

4.2.5.g.i *Alguna de las luchas: los despidos*

Una de las luchas contra las que, actualmente, el sindicato se enfrenta, es la de los despidos. En los últimos tiempos, las tiendas Zara de toda España, están viviendo una serie de despidos de aquellas personas que tienen alguna responsabilidad en la tienda (encargados, segundas encargadas, etc...) y cierta antigüedad en la empresa. Dicha política parece estar

²⁹⁴ [Esther: 29-04-2009,37]

²⁹⁵ [Carmen Díaz: 24-03-2009, 7]

llevándose a cabo, según estos, con el fin de ajustar el presupuesto. En palabras de los propios trabajadores, lo que se pretende hacer con los despidos es el conseguir un ahorro, poniendo en su lugar a personas dispuestas a asumir responsabilidades por un salario inferior y con predisposición a realizar más horas de las que se hacen en la actualidad.

Esto está siendo un ajuste de presupuestos, está más claro que el agua, están ajustando presupuesto²⁹⁶.

Están echando a dependientes y encargados, como somos nosotros, pero también están echando a gente (con cargos) más altos que los nuestros²⁹⁷.

Y encima ahora que lo que están intentando es reducir plantilla porque no llegan, pues mira ¿quienes son los que más cobran realmente, los Encargados?, pues adiós²⁹⁸.

Pero, ¿cuáles están siendo los métodos para rescindir el contrato de estos trabajadores? Generalmente la empresa busca fórmulas que supongan despidos procedentes o bajas voluntarias por parte de los empleados, aunque en ocasiones, también realizarán despidos improcedentes.

En el caso de los encargados con cierta antigüedad, el despido improcedente suele resultar más caro que el de otros empleados, pero los propios trabajadores consideran que a la empresa no le supone un gran coste, debido a las ganancias obtenidas en las tiendas del Grupo.

Entre los métodos usados para conseguir el despido está el de encontrar errores en la gestión de la sección en la que estén ubicados. Desde la reposición en tienda de los productos, (siempre tiene que haber cuatro tallas del mismo modelo) a la mayor venta de un producto en detrimento de otro, a considerar que los puntos calientes no están bien especificados, que la Sección está mal atendida por falta de personal, etc....

Todavía no sé cual ha sido el motivo por el que me han echado. ¡Hombre! sé, evidentemente, que no le gusta mi forma de ser. Que no le gusta que sepa de derechos, que hable por algunos compañeros, que proteste las cosas que no me parecen correctas ni me parecen justas, que proteste sobre el abuso de poder que puede cometer una persona que está por encima de mi, dentro de la tienda, la Encargada General,... pues esa serie de cosas. Claro²⁹⁹.

²⁹⁶ [Rocio: 10-03-2009, 25]

²⁹⁷ [Mar: 29-04-2009]

²⁹⁸ [Esther: 29-04-2009, 53]

²⁹⁹ [Rocio: 10-03-2009]

La mayoría de las personas despedidas y que tenían cierta antigüedad en la empresa, coinciden en la combinación de determinados factores determinantes para que se haya producido el despido. El hecho de mantener una mala relación con algún superior, desde encargadas a directores, puede llevar al declive de la carrera y terminar en despido. Otro de los factores en los que todos los empleados entrevistados coincidirán en que es un hecho determinante, es que el puesto que desempeña un trabajador con cierta antigüedad, puede ser realizado por otra persona y por menos de la mitad de lo que se pagaba al empleado con años en la empresa. Esto es:

Mi despido se amortiza en pocos años, con la ventaja de que es una “inversión de futuro”, porque a esa persona la vas a tener joven durante una serie de años, la vas a tener motivada y... ya te digo, amortizas el despido relativamente pronto³⁰⁰.

Aún así, la empresa, antes de llevar a cabo un despido improcedente, usará diferentes técnicas para persuadir a la empleada y que ésta abandone. Entre las diferentes fórmulas usadas, aparece la de ir trasladando a la trabajadora de tienda en tienda para conseguir una reducción del salario y un desgaste tal que le lleve a abandonar el puesto laboral. Pero ¿cómo puede conseguirse la reducción del mismo? La técnica es la siguiente: la empresa decide trasladar a la trabajadora a otra tienda del mismo grupo en la que aparentemente, y gracias al sistema de comisiones, las condiciones económicas parecen mejorar. Pero esta mejora dura de dos a tres meses, momento en que empeoran, debido a la apertura de una nueva tienda de la misma marca cercana a la de la persona afectada, que ve cómo su comisión disminuye, haciendo que la mejora de condiciones salariales desaparezca.

Otros casos en los que se dan situaciones de mucha tensión, terminan por desembocar en una enfermedad profesional, como la ansiedad, derivada de daños mentales sufridos en el trabajo. Es el caso de un encargado, Jesús, que tras meses solicitando el traslado de tienda y debido a las malas relaciones tenidas con la Encargada General -del lugar en el que trabajaba- y con el Director de Área, decidió darse de baja por ansiedad. Se le envió un burofax en el que se le anunciaba su despido improcedente, pero se le acusaba de ‘reservarse’ ropa, además de no ser capaz de desarrollar las funciones de encargado. Otros despidos improcedentes, alegan una baja productividad por parte de los encargados.

En los últimos tiempos, a los despidos improcedentes se suma un nuevo método, la acusación de hurto por parte de los empleados. De esta manera la empresa busca conseguir despidos que no les supongan el pago de una indemnización³⁰¹.

³⁰⁰ [Álvaro: 24-03-2009: 7]

Es el caso de Mar, que tras mantener relaciones tirantes con superiores de varias tiendas en la Comunidad de Madrid, haber pedido el traslado y haber solicitado, en varias ocasiones, un reconocimiento de las funciones y del horario que venía realizando como encargada, fue acusada de haber hecho devoluciones falsas de prendas, que no aparecían en la tienda. La intención por parte de la empresa, al igual que en los otros casos, fue la de que la trabajadora firmara un documento en el que admitía la acusación. Mar se negó a firmar dicho documento puesto que quería demostrar, ante un juez, que se trataba de un despido improcedente, puesto que ella no había cometido ningún robo.

En el caso de Esther se le acusó de haber estado robando ropa en la tienda en la que estaba como encargada. Ella achaca la acusación al estar percibiendo un sueldo elevado, que podría reducirse contratando a una nueva persona para dichas funciones, por la mitad del salario. La relación tirante con la dirección comercial hizo estallar una situación, que según contaba, es de lo más habitual en las tiendas. Esther, ante la visita de la directora comercial, cogió una camiseta con el fin de 'estar presentable'. La trabajadora, al no poder cobrarse las prendas a sí misma, dejó el ticket para que lo hiciera su compañera de caja cuando pudiera. La dirección comercial solicitó ver el ticket de compra y al comprobar que todavía no estaba cobrado, le anunció que era causa de despido. Tras una llamada desde el Centro de Reclutamiento, supo que le querían hacer firmar la baja voluntaria por una acusación de hurto y ante su negativa, le hicieron firmar su despido procedente. Al regreso desde el Centro de Reclutamiento supo que la dirección de tiendas había entrado en el almacén donde se encuentran las taquillas, y tras haber expulsado a los empleados, habían manipulado la caja fuerte y la taquilla de la encargada. Ante el temor de encontrar algo que no le perteneciera y que le hubieran introducido en su taquilla algún objeto que no fuera suyo, decidió marcharse sin sus pertenencias y esperar al juicio, en el que desea demostrar que su despido es improcedente y solicita daños y perjuicios.

En el caso de Alicia, cajera central de una tienda Zara en un gran centro comercial de la Comunidad de Madrid, se le acusó de haber realizado devoluciones falsas y haber robado dinero de la caja central. En la tienda, sin conocimiento de las trabajadoras, se habían instalado cámaras para vigilar a la empleada. De ellas tuvo conocimiento durante el juicio y éstas, no consiguieron demostrar que Alicia hubiese robado, sino que al revés, en el juicio obtuvo una sentencia favorable.

³⁰¹ Durante el trabajo de campo se tuvo la posibilidad de entrevistar a algunos ex empleados de Zara que habían sido acusados de ello. De éstos, algunos venían con sentencias a su favor, Mar y Alicia mientras que otros, estaban a la espera del juicio, Esther.

Ante este tipo de situaciones, todos aquellos trabajadores que han sido acusados de hurto en las tiendas del Grupo, no quieren más que demostrar su inocencia. Consideran que es una fórmula muy innoble la de despedir a aquellas personas con cierta antigüedad. Todos los que han pasado por el juzgado, lo han hecho con el fin de demostrar que se trataban de despidos improcedentes encubiertos con los que se buscaba el ahorro de la indemnización.


Si me quieren despedir, que me despidan. Que me despidan porque no llevo bien la tienda, porque no llevo bien la gestión, vale. Pero que te acusen de algo que no has cometido, no³⁰².

Pero la sensación de estar en boca de todos los compañeros resulta ser desagradable para aquellos que se encuentran con una acusación de estas características y no pareciendo, según, estos trabajadores, una situación particular sino al contrario, presentándose como una práctica empresarial que se repite con cierta frecuencia y bajo la que los acusados, en ocasiones pudieron llegar a dudar de la inocencia de compañeros.

Esa duda nosotras, por ejemplo, ya lo hemos vivido. Me explico, antes de darnos el despido a nosotras, han despedido a mogollón de personas y por los mismos motivos, entonces...cuando nosotros hemos conocido gente así, entre nosotras, hemos comentado "y ¿lo habrá hecho de verdad?, ¿se le habrá ido la cabeza?..."³⁰³.

A ello se une un desconcierto y cierto recelo hacia los compañeros que, en la mayoría de las ocasiones se han de alejar de la persona acusadas de hurto y hasta son impelidos, por la empresa, para acudir al juicio y declarar en contra de la persona acusada de haber robado.

Cuadro 5: Sentencia trabajadora Zara

<p style="text-align: center;">HECHOS PROBADOS</p> <p>PRIMERO. D^a ha prestado servicios para la empresa ZARA ESPAÑA, S.A., con categoría de Dependiente, antigüedad 15.3.1999 y salario mensual con prorrata de 1.143,70 euros.</p> <p>El salario corresponde a una jornada ordinaria.</p> <p>En el momento del despido, tenía una jornada por guarda legal de 27 horas (folio 41).</p> <p>Trabajaba en el Centro .</p> <p>SEGUNDO. La empresa notifica a la trabajadora, en fecha 9 de junio de 2009, el despido mediante escrito en el que se alegan los siguientes hechos:</p> <p style="text-align: center;">Pág.: 1</p>	
---	--

³⁰² [Esther: 29-04-2009, 6]

³⁰³ [Mar: 29-04-2009, 18]

1053/09

"Una vez finalizado del trámite de audiencia previa recogido en el artículo 55.1º del Estatuto de los Trabajadores y que se dio a la Sección Sindical de CC.OO. al ser usted afiliada, la empresa ha decidido proceder a su despido disciplinario, con efectos del día 9 de junio de 2009, por los motivos siguientes:

El día 5 de junio de 2009 sobre las 15:00 se apropió de una camisa REF. 2965/201/627 talla M y P.V.P. 16,90E, sin haber abonado precio alguno por ella mediante dinero en efectivo ni con tarjeta de compras en la caja de la tienda, siendo descubierta cuando pretendía salir de la tienda con dicha prenda escondida en la manga de su cazadora; sin poder justificar debidamente la compra del artículo.

Estos hechos constituyen, una gravísima transgresión de la buena fe contractual, lo que nos obliga a rescindir su relación laboral en aplicación del artículo 54.2 d) del Estatuto de los Trabajadores y concordantes del Convenio Colectivo".

(Folio 9)

TERCERO. Cuando se vende una prenda, queda reflejado en el ticket de compra el número de la prenda y su denominación. Los tres últimos números corresponden a la talla de la prenda y el número 030 corresponde a la talla mediana.

CUARTO. En la tienda Zara de Leganés, el 27 de mayo de 2009, se vendió la prenda 02965201627030 "camisa blusa 16,90 venta".

QUINTO. Es habitual que diariamente, al salir el empleado del centro de trabajo, el vigilante de seguridad examine el bolso y, en su caso, los bolsos, para constatar que no llevan ningún objeto de la empresa sin pagar.

SEXTO. El día 5 de junio de 2009, la actora compró una prenda (pantalón), se firmó el ticket por el encargado de la tienda. Al ser empleada se le aplicó el descuento previsto (venta a las 15:07 h. y ticket fichado a las 15:10 h.). (Folio 42):

SEPTIMO. El día 5 de junio, cuando, al salir del centro, el vigilante examina las bolsas y bolso de la actora, comprueba que lleva la prenda que se reseña en la carta de despido.

OCTAVO. Se presenta papeleta de conciliación ante el SMAC el 22 de junio de 2009, se celebra sin efecto el 8 de julio de 2009 y se presenta demanda el 10 de julio de 2009.

Pág.: 2

FALLO

Estimando la demanda de despido formulada por D^a frente a ZARA ESPAÑA, S.A., declaro nulo el despido de la actora y condeno a la empresa a la readmisión de la actora con abono de los salarios de tramitación desde la fecha de despido hasta la fecha de readmisión.

Pág.: 3

1053/09

Notifíquese esta sentencia a las partes, a las que se hará saber que contra la misma podrán interponer recurso de Suplicación ante la Sala de lo Social del T.S.J. de Madrid, que deberá ser anunciado mediante escrito en este Juzgado en el plazo de CINCO DIAS hábiles, contados a partir del siguiente de notificación de la sentencia, y para ello si el recurrente no goza del beneficio de justicia gratuita, deberá consignar la cantidad de 150,25 euros en la cuenta n° 2516, así como la cantidad importada de la condena en la cuenta n° 2516, Clave 65, que tiene abierta este Juzgado en el Banco BANESTO, calle Orense n° 19 de Madrid, n° de banco 0030, n° de agencia 1143, D.C. 5, indicando n° de procedimiento para su localización.

Así por esta mi sentencia la pronuncio, mando y firmo.



En esta sentencia reproducimos parte de los hechos probados y el fallo de la misma, en el que se daba la razón a la trabajadora del centro.

4.2.5.h Conclusión

En líneas generales las empleadas de las tiendas Zara sienten que los años de trabajo en la empresa son años perdidos, en los que se han dejado parte de su vida, han sacrificado aspectos personales, para obtener un salario que ha tenido unos costes demasiado elevados. Costes de salud y de tiempo. Ellas sienten que son números, debido a que a la empresa le interesa la obtención del beneficio propio, sin considerar nada más.

Yo tengo la sensación de haber tirado dos años a la basura³⁰⁴.

Pongo las manos en el fuego de que esa empresa es una secta³⁰⁵.

La obtención del beneficio empresarial es aneja a una organización del trabajo que hace que las trabajadoras tengan que asumir condiciones laborales que, en ocasiones, pueden llegar a ser causa de enfermedades profesionales (ansiedad, estrés,...). Tendrán que soportar desde alargamientos de la jornada, a cambios de horarios constantes, tensiones entre compañeras y con los mandos intermedios, problemas con la empresa desde el momento en que son madres y un largo etcétera de situaciones que les lleva a considerar que no son valoradas por la función que realizan, sino consideradas simples números, capaces de generar unos beneficios a la empresa que se consiguen, entre otras fórmulas:

Robando al trabajador³⁰⁶.

(Inditex) ha privado, a las trabajadoras, de su vida privada. Esa gente, no ha tenido vida privada por estar en la empresa. Con lo cual esas tiendas van bien gracias a mi vida privada. Que he estado a vuestra disposición totalmente, las 24 horas del día, cuando a vosotros os hacía falta³⁰⁷.

Desde el punto de vista de los propios trabajadores, la organización del trabajo que rige en las tiendas Zara ha ido evolucionando de forma tal que el concepto que existía sobre dicha marca, ha degenerado. La atención al cliente ha ido cambiando hacia un trato distante y que en ocasiones roza la mala educación, el género de las prendas vendidas no resulta ser de la calidad que lo era antaño,... En general, la visión de los propios empleados es la de que en la actualidad, la cadena Zara ha descuidado la imagen sobre la que se ha venido asentando desde su creación.

El trato dispensado a los empleados de las tiendas sufre un evidente deterioro. En ocasiones se les falta al respeto. Se descuida la imagen. Los propios trabajadores plantean que el problema obedece a la irrupción en la empresa, de nuevos directivos y mandos (directores de área, directores de tienda, recursos humanos) totalmente deshumanizados y sin preocupación alguna por los problemas que puedan tener las trabajadoras que dependen directamente de ellos.

³⁰⁴ [Belén: 19-11-2009]

³⁰⁵ [Mar: 29-04-2009, 17]

³⁰⁶ [Mar: 29-04-2009, 24]

³⁰⁷ [Eva: 21-01-2008, 9]

Las direcciones de tiendas que había y los RRHH antiguos eran los que te llegaban y hablaban contigo -porque realmente tú tenías un problema-, te llegaban y hablaban contigo como si fueran psicólogos, ahora vienen y van a por todo y les da igual que te digan 'tonta', 'gilipollas', 'no vales',... da igual³⁰⁸.

El problema en esta empresa es la gente que la lleva³⁰⁹.

Sea a causa de los nuevos mandos o de las políticas de organización del trabajo, las condiciones reales de trabajo de las dependientas de esta gran cadena de moda, nos deja entrever situaciones con una carga negativa para las empleadas y que hacen preciso el buscar la mejora de dichas condiciones por medio de la negociación colectiva.

Sobre todo ello, se tratará en las siguientes páginas, analizando los asuntos de relevancia para las empleadas o para los sindicatos. Se tratará el tema de las contrataciones, horarios, trabajo en domingos y festivos, conciliación, formación, afiliación, responsabilidad social corporativa, rotación, etc...

³⁰⁸ [Mar: 29-04-2009, 29]

³⁰⁹ [Jesús: 29-04-2009, 30]

5. NEGOCIACIÓN Y CRÍTICA SINDICAL EN ZARA

ACUDAMOS TODOS A LA
CONCENTRACIÓN
Trabajadoras/es de ZARA
JUEVES 23 DE OCTUBRE DE 2008
17:00 HORAS
PUERTA DEL SOL

MIENTRAS EL RITMO DE EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO EN ESTA EMPRESA QUE POSEE GRANDES INMUEBLES Y BIENES Y UN ACTIVO FINANCIERO MUY IMPORTANTE, EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LAS TIENDAS ESTÁ MUCHO MÁS INSATISFECHO, DERIVADO TODO ESTO POR LA POLÍTICA NEFASTA Y DESPÓTICA HACIA LOS TRABAJADORES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

CCOO EN ZARA HACE UN LLAMAMIENTO
A LA UNIDAD DE LOS TRABAJADORES/AS
PARA FRENAR LOS ABUSOS DE LA EMPRESA:

- QUE SE NIEGUEN DERECHOS A LAS TRABAJADORAS POR SER MADRES
- IMPOSIBILIDAD DE PODER CONCILIAR LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.
- SALARIOS MEDIOCRES, POR NO DECIR MISERABLES.
- JORNADAS INFAMES CON CAMBIOS CONSTANTES DE HORARIOS.
- CONTRATOS QUE PRACTICAMENTE SON TODOS A TIEMPO PARCIAL Y QUE ESTÁN A DISPOSICIÓN ÚNICAMENTE DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.
- POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN PRACTICAMENTE NULAS.
- RESPONSABILIDADES QUE NO SE RECONOCEN NI SE PAGAN COMO TAL Y QUE NO SON OBJETIVAS.

NO MAS ABUSOS
!!!QUEREMOS SOLUCIONES YA!!!



Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo de Madrid

LLAMAMIENTO A LA CONCENTRACIÓN

Fuente: CCOO

5.1 INTRODUCCIÓN

Parece evidente que la fuerza que antaño tenían los sindicatos a la hora de condicionar las políticas empresariales, hoy se ha visto mermada, bien por factores de tipo exógeno como por los endógenos. Entre las causas de este fenómeno, encontramos que los sucesivos ‘aligeramientos’ empresariales, han llevado a una externalización y una terciarización, que podríamos denominar ‘falsa’³¹⁰ y que han hecho decrecer, erróneamente, los porcentajes correspondientes al sector industrial³¹¹, sector en que los sindicatos tenían mayor arraigo. De esta manera los ‘servicios a las empresas’ se han visto multiplicados. En cambio la afiliación a este sector no se ha mantenido en los niveles de los que gozaba en el industrial.

En España, la tasa de afiliación sindical llegó a alcanzar una cifra del 20% durante los primeros noventa, comenzando desde entonces a disminuir hasta llegar al 17% actual. Para evidenciar la escasa participación juvenil en los sindicatos, ahora, nos detendremos en algunas cifras del año 2007. La tasa de afiliación de los jóvenes (en torno al 11% de la afiliación total) muestra diferencias en dicho colectivo. Éstas, dependen del tipo de contratación. De este modo, se observa que del total del conjunto de asalariados juveniles (6,5%), los sectores precarios afiliados representan el 7,8%, mientras que aquellos que gozan de contratos indefinidos casi alcanzan el 19%³¹². Pero las tasas muestran diferencias mayores si se analizan en detalle, haciéndose patente que la cantidad de jóvenes presentes en los sindicatos es mucho menor (10,93%) que la que representan los adultos (89,07%)³¹³.

La introducción de un modelo laboral en el que las grandes empresas han perdido peso debido a la descentralización productiva y fragmentación empresarial, la aparición de una gran cantidad de pequeñas empresas, las peores condiciones contractuales surgidas del modelo flexible y la pérdida de *conciencia obrera*³¹⁴, han sido algunos de los elementos causantes de la “no afiliación” sindical, con la consiguiente caída de cifras. Este hecho, evidencia que en la sociedad se está dando un proceso *desindicalizador* que se ha venido gestando a causa de la precarización y del miedo al paro, dos factores que han debilitado la lucha y la conciencia de clase, a niveles generales³¹⁵.

A esta situación se debe añadir otra, la de los empleos que ‘realmente’ pertenecen al sector servicios, y más concretamente al comercio. Aquellos que van siendo ocupados por los trabajadores más jóvenes y cuyas condiciones de trabajo iniciales ya son malas de por sí³¹⁶. En el comercio, los porcentajes de afiliación no son demasiado elevados por tratarse de sectores

³¹⁰ [López Calle, P. 2007]

³¹¹ Pasando a formar parte del sector servicios

³¹² [Antón: 2007]

³¹³ Elaboración de A. Antón a partir de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2004 (MATS: 2005)

³¹⁴ [Antón: 2007; López Calle: 2007]

³¹⁵ [Boltanski y Chiapello: 2000]

³¹⁶ Condiciones laborales ya descritas en el capítulo dedicado a la Organización del Trabajo en Zara

en los que se dan altos porcentajes de rotación (en 2004 la FECOHT-CCOO, afirmaba que la rotación en dicho sector estaba alrededor del 20-30%³¹⁷) y que son menores de forma inversamente proporcional a la edad. Siendo edades tempranas las que suelen ser características de las vendedoras de las grandes cadenas de moda, estos sectores, se podrían denominar de tránsito, de pasaje, para una gran masa de jóvenes que decide ingresar por esta vía al mercado laboral. Pero al ser simples caminos de tránsito las luchas por mejorar las condiciones parecen ser más débiles. El tratar de mejorar aspectos fundamentales como el salario, los complementos, los horarios, las pausas, los sistemas de promoción, la estabilidad y seguridad en estos empleos, son cuestiones que aunque preocupan a los jóvenes, parecen ir quedando postergadas, dejadas para mejor ocasión... En muchas ocasiones por falta de iniciativa, por desmotivación ante el hecho de tomarse los trabajos como simple vía de entrada al mundo laboral, por miedo a futuras represalias, por falta de conocimiento de la legalidad o *dejación voluntaria*, por conocer la ilegalidad pero no tener interés en denunciarla, por poner sobre la balanza las ventajas e inconvenientes de la demanda laboral para los trabajadores, por la competencia entre los trabajadores, por la individualización, etc.

De esta forma, la gestión de los recursos humanos de este tipo de empresas del sector, se inclina decididamente a establecer un tipo de relación individualizada con sus empleados, a los que se les hace creer que la empresa les concede beneficios que, de por sí, son derechos de los trabajadores. Derechos adquiridos gracias a un marco específico: el del Convenio Colectivo o mediante un marco más general, en caso de no tener Convenio: el Estatuto de los Trabajadores.

Hacia estos jóvenes, como ya se dijo con anterioridad, la empresa aparecerá como paternalista, a la vez, como emancipadora, fórmula mediante la que se busca y se trata de conseguir, el evitar la negociación colectiva y la posible unión entre los empleados, buscando en definitiva, crear trabajadores fragmentados.

Pero ¿cuáles serán las causas que hacen que los jóvenes puedan decidir no afiliarse a un sindicato y por tanto, no llevar a cabo labores que beneficien al conjunto? Los jóvenes no se afilian ante la carencia de condiciones seguras de empleo (contratación temporal, indefinida para el fomento del empleo,...), además de, por una falta de motivación ideológica y un alejamiento de identificación de clase³¹⁸.

Las características asociadas a una mayor precariedad del vínculo laboral, tales como una escasa antigüedad, el desempeño de un empleo a tiempo parcial o de duración

³¹⁷ Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO (2004) "El empleo y los cambios legislativos en el sector de la distribución", Madrid, FECOHT-CCOO]. Documento facilitado por el Gabinete de Estudios.

³¹⁸ [Antón: 2007; López Calle: 2007]

determinada, así como la percepción de bajos salarios, desincentivan, en conjunto, la afiliación sindical' [Simón: 2003, 75].

5.1.1 La negociación colectiva. La representación sindical

Se puede afirmar que esta organización del trabajo ha fomentado un aumento del individualismo³¹⁹ entre los propios trabajadores, que se manifiesta en la falta de acciones conjuntas que estos llevan a cabo en el seno de sus empleos. Junto a ello, el hecho de que el sistema sindical español se base en el principio de *eficacia general automática*, por el que todos los trabajadores se ven beneficiados o cubiertos por la negociación colectiva, con independencia de pertenecer o no a los sindicatos, puede llevar a que los trabajadores con menor seguridad en sus puestos laborales, se planteen el no participar en las acciones colectivas ya que obtendrían idénticos beneficios -lo pactado en la negociación colectiva es extensivo a toda la fuerza laboral-, sin asumir riesgos a causa de la afiliación. Así, aquellos actuarían como *free rider*, beneficiándose de las acciones sindicales³²⁰.

Por otro lado, como consecuencia de las reformas laborales, se han ido mermando las posibilidades de acción de los jóvenes³²¹. Estos han llegado a interiorizar funciones que en ocasiones quedan al margen de aquellas por las que fueron contratados. El hecho de haber ido creando un espectro de empleados más individualizados, junto al imperativo de crear trabajadores autónomos con capacidad de decisión y que se sientan parte de la empresa, hará que los conflictos con la misma, tiendan a desaparecer, mientras que estos crecerán entre los propios compañeros que lucharán por mantener sus puestos laborales, por la posibilidad de ascensos, por las hipotéticas subidas salariales, mejoras en los horarios, etc... Así, las iniciativas empresariales en materia de recursos humanos parecen ir por la senda de las relaciones individualizadas -frente a las presentes en los convenios-, las de la informalidad, -mediante una negociación con cada trabajador y por ende variable-...

Pero las condiciones laborales al individualizarse, terminan por resultar debilitadas:

*...se verifica una fragmentación de los intereses de los distintos colectivos de trabajadores (...) en la medida en que no sólo sus condiciones laborales y de acceso y salida del empleo son distintas, sino que a menudo, se ven obligados a competir entre sí, en función, precisamente, de la precarización de sus condiciones de trabajo, de la deslaborización, de la pérdida de derechos.*³²².

³¹⁹ [Burawoy: 1985]

³²⁰ [Antón: 2007; López Calle: 2007; Simón: 2003]

³²¹ [Agulló, I: 2008]

³²² En www.fundacionsindicaldeestudios.org visto el 8 de mayo de 2008. [Fernández Béjar: 2008]

En definitiva, la negociación colectiva se desajusta y por ello debe empezar a acoplarse a una serie de circunstancias nuevas. Se ha de conseguir, según los sindicatos, que los trabajadores jóvenes españoles, comiencen a sentir la necesidad de participar en las instancias que articulan sus condiciones de trabajo y por ende, de vida y así luchar contra una serie de elementos que hoy parecen *inevitables*: precariedad laboral, tipos de contratación, bajos salarios, horarios, etc...

Consecuencia del nuevo modelo flexible es la 'desmovilización de la clase obrera' debido a la desaparición de los valores en los que ésta se sustentaba. Subjetivamente, la clase obrera ha dejado de existir. Las familias han invertido en educación para que los hijos tuvieran la posibilidad de acceder a trabajos de cuello blanco, que les permitiría un ascenso en la escala social. Es por ello por lo que los jóvenes, al trabajar en el sector servicios –y en el caso que nos ocupa, en el del comercio- y no en el industrial, han dejado de considerarse clase obrera, apareciendo un debilitamiento de la conciencia obrera y consecuentemente *"una pérdida de valores culturales o pautas de comportamiento compartidas que les permitan autoreconocerse"*³²³.

La falta de conciencia, traerá consigo una dificultad a la hora de conseguir que los jóvenes decidan formar parte de los sindicatos y por este motivo:

*La acción sindical, para que revierta en afiliación a los sindicatos, debe generar expectativas realistas de resultados sustantivos en los aspectos fundamentales relacionados con las principales condiciones laborales, de empleo y de derechos – los auténticos incentivos materiales- y los medios y servicios asociados a ellos –asesoría laboral y jurídica, comunicación, etc.-. Además, son imprescindibles las mejoras de comunicación, esfuerzos organizativos específicos, las iniciativas dirigidas a determinados colectivos y segmentos prioritarios*³²⁴.

Los jóvenes se han visto cada vez menos reconocidos en los movimientos sindicales. Así, los sindicatos parecen no ser capaces de jugar el papel que se les ha asignado y generalmente se les acusa de actuar única y exclusivamente en beneficio de los trabajadores que gozan de mayor seguridad en sus puestos, dejando abandonados a su suerte, a toda aquella población trabajadora que se caracteriza por tener unas malas condiciones laborales y vitales (jóvenes, mujeres, inmigrantes). Este hecho trae como consecuencia que haya una escasa participación de los jóvenes en los sindicatos. Todo ello hará que:

La precarización del empleo juvenil (genera) el debilitamiento de la capacidad de movilización de los sindicatos, que a su vez podrían frenar el proceso de precarización.

³²³ [López Calle: 2007]

³²⁴ [Antón: 2007:114-115]

En principio, la ruptura de este círculo se situaría en un punto difícil de determinar relacionado con una cuestión ideológica, que se suele utilizar como arma arrojada entre los incluidos y los excluidos del mercado de trabajo³²⁵.

La presencia sindical en las tiendas de Zara Inditex, supone una lucha por la defensa del mantenimiento y mejora de los derechos e intereses de los trabajadores. Los sindicatos intentan aliviar unas condiciones laborales que en muchas ocasiones no se ajustan a lo establecido por la ley, pues la empresa se aprovecha, ante la desinformación de los derechos y los deberes de los empleados en sus puestos laborales. Zara-Inditex juega con la juventud e inexperiencia de las empleadas que se acaban de insertar en el mercado laboral. Por ello, desde los sindicatos, se busca involucrar a los empleados, o por lo menos mantenerles informados sobre todas aquellas cosas que la empresa incumple en su organización laboral.

Pero el hecho de la existencia de altas tasas de rotación en este tipo de negocios, - donde las trabajadoras no llegan a cumplir el tiempo mínimo exigido para poder presentarse a las elecciones y ser representantes del resto de trabajadoras, o simplemente votar-, genera una dificultad añadida que se ha de tener en cuenta³²⁶.

Cabe preguntarse a partir de qué momento Zara contó con una representación sindical capaz de conseguir mejoras en las condiciones laborales –y vitales- de las trabajadoras de las tiendas. La información no aparece clara sino todo lo contrario, confusa. Desde la página corporativa del Grupo Inditex no se hace mención a la aparición de los sindicatos....

Hasta 1999 no fui consciente de lo que eran las Elecciones Sindicales. Sabíamos que había un Comité de Empresa que era UGT, pero no recordamos votar para elegir candidatos. Supongo que estaban amañadas con UGT como lo sigue estando ahora. En el año 1999 (al ser la más antigua en la empresa), se pusieron en contacto conmigo un par de encargados de tienda para formar candidatura de CCOO³²⁷.

A pesar de todos estos elementos, los sindicatos y delegados sindicales tratarán de mejorar las condiciones de los empleados y por tanto, llevarán a cabo una labor de salvaguarda de los derechos de aquellos, a la vez que una continua negociación con la empresa para obtener mejoras en las condiciones de trabajo. En las tiendas Zara de Madrid, desde el Comité de Empresa, se trata de llevar a cabo una negociación colectiva y un control de los asuntos que más preocupan a los empleados.

³²⁵ [López Calle: 2007, 13]

³²⁶ No pueden elegir como delegados de empresa a aquellos que tienen menos de un mes de antigüedad; no se pueden presentar a las elecciones aquellos que tienen menos de seis meses de antigüedad y aquellos que trabajan en empresas de menos de 10 trabajadores, no tienen delegado de personal

³²⁷ Correo electrónico enviado el 13-01-2010. [Carmen: 2010]

Todo lo anteriormente expuesto, lleva a la conclusión de que los sindicatos deben hacer un esfuerzo por estar 'a pie de obra' siendo la única forma de llegar a los trabajadores. De ahí, la importancia de los delegados sindicales dentro de las empresas, esto es, trabajadores que viven, día a día, los problemas de la misma, que saben qué elementos son mejorables, por qué se debe luchar,... Y que serán el nexo de unión, para una labor más cohesionada y mejor orientada, entre trabajadores, afiliados y sindicalistas.

Los propios sindicatos consideran muy importante el hecho de integrar a los jóvenes en los procesos de la negociación, de tal forma que se sientan partícipes de los logros obtenidos, a la vez que sean conscientes de las dificultades del proceso de negociación. La labor que realizarán, además, estos trabajadores es ardua y costosa debido a la cantidad de tiendas en que se debe informar y formar. Por ello, se trata de hacer de manera razonable: a través de comunicados a las tiendas, vía correo electrónico y colocando la información de los logros perseguidos y de los conseguidos, en los tabloneros exigidos a la empresa para mostrar la información³²⁸.

Por todo lo anteriormente expuesto, la presencia sindical en las tiendas Zara parece ser un elemento de vital importancia a la hora de salvaguardar los derechos de las trabajadoras de estas tiendas.

En el capítulo anterior, veíamos cómo las empleadas han de soportar una organización del trabajo que se aleja, en muchas ocasiones, de sus derechos y deberes, haciendo que sus condiciones de trabajo reales terminen siendo precarias y por tanto, no deseables.

Este hecho hará que los sindicatos, ya introducidos en la empresa desde hace algunos años, busquen de forma continua la mejora de sus condiciones laborales mediante acuerdos alcanzados en la negociación con la empresa.

5.1.2 Visión general desde los sindicatos: acercándonos al Pret-a-porter

La importancia sindical, como otro elemento integrador del mundo laboral, a la hora de entender la organización del trabajo parece ser fundamental. Los sindicatos resultan ser los órganos a través de los que los trabajadores se pueden expresar, pueden dar a conocer sus condiciones laborales y tratar de mejorar una organización de trabajo carente de determinados elementos importantes, que se han de sortear en el quehacer diario.

³²⁸ A dicha información deben tener acceso todos los trabajadores

No hace falta retrotraerse demasiado en el tiempo, para comprobar cómo las nuevas formas de organización del trabajo, han venido variando a lo largo de estos últimos veinticinco años. Así, frente a la antigua organización laboral, donde la jerarquía, la burocracia y los diferentes puestos marcaban el éxito de la empresa, encontramos, hoy, nuevos modelos de gestión que las encaminan hacia políticas empresariales capaces de implicar y de hacer 'sentirse parte de' (la empresa) a todos los empleados. Ejemplo claro de ello es el de estas grandes cadenas de moda, en las que las nuevas formas de organización del trabajo serán las únicas conocidas por las empleadas, debido a que su ingreso al mercado laboral es reciente.

5.1.2.a Algunos apuntes sobre las Federaciones

Desde hace años los sindicatos vienen trabajando para que las condiciones laborales de los trabajadores, a nivel general y de los empleados del sector del comercio en particular, sean mejores y ello repercuta en un progreso de sus condiciones de vida y trabajo. Así, mediante los delegados sindicales de las empresas, en nuestro caso Zara, se luchará por hacer que aquellos elementos que no encajan dentro de una buena organización del trabajo se vayan ajustando, mediante la negociación con la empresa.

Para poder referirnos y plasmar el punto de vista de estas organizaciones, parece necesario el presentar de forma breve a los órganos que representan a las trabajadoras de esta gran cadena de moda para, posteriormente, centrarnos en la labor que desde los sindicatos se viene realizando.

Por ello, cabría empezar diciendo que las Federaciones Sindicales del Comercio (ya sea CCOO ó UGT), son las encargadas directas de llevar a cabo una labor en beneficio de los trabajadores dedicados al comercio al por menor.

5.1.2.a.i FECOHT-CCOO

La Federación Estatal de Comercio Hostelería y Turismo de CCOO, fue creada como organización sindical en el Congreso Constituyente, que tuvo lugar en Santander en el año 1996, y pasaba a englobar dos federaciones que ya existían en el pasado: por un lado la Federación Estatal del Comercio y por otro, la de Hostelería y Turismo. A nivel general, la Federación está constituida por el ente Nacional y bajando en la escala, por entes regionales, comarcales e insulares que realizan la labor en las diferentes Comunidades Autónomas.

Dicha organización lucha por los intereses de sus afiliados, tratando de mejorar y velar por las condiciones de vida y de trabajo. Así, en los centros laborales a los que representa, mediante sus delegados sindicales, la Federación del Comercio Hostelería y Turismo, trata de

que se cumplan los derechos de los trabajadores, actuando en la esfera de la acción social, defendiendo los intereses profesionales, económicos, políticos y sociales.

La FECOHT-CCOO, en septiembre de 2009, contaba con 13.200 delegados y delegadas de personal y miembros de comités de empresa. De ellos, 8.118 eran hombres (61,5%) frente a las 5.082 mujeres (38,5) que terminaban de integrarlo. Gracias a la labor realizada por estos, se tiene la posibilidad de negociar los convenios empresariales. Junto a esta labor, la representatividad otorgada a estos delegados y delegadas la FECOHT-CCOO, hace que puedan estar presentes en los convenios sectoriales estatales, autonómicos y provinciales de comercio y hostelería, en las comisiones paritarias de interpretación, de formación continua, de salud y seguridad, etc...³²⁹.

La preocupación de esta Federación por los trabajadores que la integran, hace que desde ésta se realicen diferentes estudios, a nivel general, sobre aspectos que repercuten directamente en las condiciones de trabajo y vida de los empleados. Desde el empleo en general, a la jornada de trabajo, desde la remuneración, hasta los contratos laborales y la rotación, por nombrar algunos de los intereses que se tienen presentes y sobre los que se trata de dar soluciones³³⁰. En cambio, se puede decir, que a un nivel más particular, son los delegados de las diferentes empresas los que tratarán de hacer una labor diaria de lucha y concienciación entre los trabajadores, los que conocerán los problemas concretos de la empresa pudiendo, de esta manera, tratar de poner solución a las preocupaciones y malestares de los propios trabajadores.

5.1.2.a.i.i FCHTJ-UGT

La Federación de Comercio Hostelería Turismo y Juego de la UGT, se integra dentro del sindicato UGT y busca la defensa de los intereses de los trabajadores que se circunscriben a este ámbito. Dicha Federación interviene en los problemas que pueden surgir dentro de la organización del trabajo y que pueden afectar a los trabajadores, de forma tal que las actuaciones llevadas a cabo terminen por favorecer a los intereses de los trabajadores.

La FCHTJ-UGT en lo que respecta a su funcionamiento interno resulta ser autónoma de la UGT, estructurándose de la manera que mejor conviene para beneficio de los afiliados que la integran. Junto a ello, cada sección también resultará ser independiente en las materias particulares tratadas. De este modo la Federación goza de la libertad necesaria para poder afrontar los asuntos que preocupan, analizándolos y tratando de dar soluciones.

³²⁹ [en <http://ccoolidl.blogspot.com/2009/09/la-federacion-estatal-de-comercio.html> ; visto el 15 de octubre de 2009]

³³⁰ [Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO: 1999; 2004^a; 2004b y 2007]

Del mismo modo que la de CCOO, la FCHTJ, tiene diferentes niveles, desde el nacional, al regional y comarcal, cada uno con su cota de autonomía de movimientos. A través de ésta se desarrolla la acción sindical y la negociación colectiva.

5.1.3 Zara frente a los sindicatos

Las federaciones son los órganos más cercanos a la realidad de lo que sucede en las diferentes tiendas y serán las que realicen, a través de sus delegados, la labor de conocer la empresa desde dentro, de forma tal que en determinados asuntos pueda luchar en beneficio de los trabajadores. Desde las diferentes secretarías (Juventud, Igualdad, Empleo, Acción Sindical...) valoran temas de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización laboral.

La entrada sindical en las tiendas de moda, no resulta ser algo sencillo, puesto que se han de pasar dificultades 'invisibilizadas' pero, en las que los sindicalistas parecen coincidir. Así, a diferencia de lo dicho por Inditex, *"el diálogo social y el respeto a la libertad sindical son aspectos clave dentro de la política social de Inditex"* ³³¹, los representantes de los trabajadores explican diferentes dificultades a la hora de entrar y mantenerse dentro de la empresa. Por un lado y como uno de los elementos de mayor importancia, existe miedo en los trabajadores a la hora de inscribirse en las listas electorales para presentarse como delegados. Según explican los sindicalistas, el hecho de aparecer en aquellas puede provocar cierto recelo, por parte de la empresa, hacia los trabajadores involucrados en el sindicato. Esto puede notarse en las actitudes de los encargados sobre las dependientas. Las trabajadoras, por miedo a quedar estigmatizadas, en algunos casos, optarán por mantenerse alejadas de todo aquello que tiene que ver con el mundo sindical.

En las tiendas eran muy reacios a tener representación. No querían porque no tienen convenio colectivo propio, aplican el de cada provincia, y entonces lo veían complicado³³².

También sucede que el abordaje realizado por los sindicalistas a los trabajadores de las tiendas, suele tener que hacerse en condiciones, casi, de "clandestinidad", quedando fuera de el horario de trabajo debido al temor de poder ser reconocidas como simpatizantes del sindicato. Además de existir la dificultad añadida de ser un tipo de sector tan atomizado como el del comercio. Zara, a pesar de aglutinar a gran cantidad de trabajadores, cuenta con un número pequeño de empleados en cada tienda, dificultando enormemente el conocer los

³³¹ [Informe anual: 2008, 169]

³³² [Antonio Díaz: 08-01-2008, 6]

problemas de cada uno. Será el desconocimiento de las preocupaciones de los compañeros, junto a la falta de contacto entre estos, lo que dificultará la labor sindical.

Los trabajadores repartidos en muchas tiendas, no se organizan porque no se ven, no se conocen, ni están en contacto. La actividad sindical es mucho más difícil para los que tienen que ir a trabajar en este tipo de sectores; porque es visitar muchísimas microempresas o empresas como Zara³³³.

Pero aún así, la labor sindical de entrada en las empresas se trata de realizar de forma lenta pero segura, de modo que una vez que el sindicato consigue empezar a tener representación en las tiendas, la labor no se paralice. Y para ello, resulta fundamental que sean las propias trabajadoras, compañeras de las tiendas, la que realicen dicha tarea. Puesto que al fin y al cabo, ellas conocerán, al igual que el resto de la plantilla, la realidad, los problemas y preocupaciones de las tiendas. Así, la necesidad de sentirse identificado con aquel que se ofrece a representarlas, parece ser un elemento de cierta consideración:

La gente tiene que sentirse identificada con quien va dentro del sindicato³³⁴.

Las tiendas cuentan con procesos electorales en los que se intenta conseguir una representación sindical que, a la vez, sirva de 'enlace con el sindicato'. Las delegadas, serán trabajadoras que tendrán la labor de conectar a la empresa con el trabajador y el mundo sindical, y darles a conocer –a las trabajadoras- los derechos laborales que los amparan. Los delegados serán empleados de la empresa, -esto es, compañeros-, que reciben una formación sindical, siendo así capaces de mantener informados al resto de la plantilla. Sus funciones en las tiendas irán desde colgar en los tableros un cuadro horario a un calendario laboral anual, hasta saber qué festivos hay ese año, o a cuánto se les tiene que pagar la hora extraordinaria. Estas funciones, según los sindicalistas, pueden parecer básicas pero, lamentablemente, es un tipo de información que no llega a determinados trabajadores si no es por medio del sindicato y de sus delegados en las tiendas.

Este hecho fue, en cierto modo, el que sucedió en las tiendas Zara en las elecciones sindicales. Por una parte, la labor sindical se vio favorecida por un hecho de vital importancia para que se diera el apoyo de las trabajadoras. Si bien se trató de un proceso lento y costoso se consiguieron candidaturas de los propios encargados, debido al deseo de mejorar condiciones laborales con las que no estaban de acuerdo. Elemento que, como se decía, resultó fundamental a la hora de que los trabajadores de las tiendas se unieran. Pues al ver a los propios superiores involucrados en ello, hizo que las dependientas se decidieran a seguirles. Así,

³³³ [Ana Díaz: 18-12-2007, 12]

³³⁴ [Susana Díaz: 24-01-2008, 4]

se podría decir que existía una verdadera motivación de los empleados para luchar por la mejora de las condiciones laborales.

Una vez que los sindicatos consiguen hacerse un hueco en la empresa pueden vigilar el cumplimiento del Convenio y si la organización de la labor a realizar, se lleva de forma que repercuta positivamente en las condiciones de trabajo de los empleados. La llegada de aquellos, es complicada y la estancia no resulta ser agradable. Pero, puede ser el único modo de que se cumplan los derechos de los trabajadores y conseguir, a la larga, mejoras para todo un sector de empleo.

Aún así, hay que contar con ciertas dificultades debidas a la imposibilidad de hacer un trabajo homogéneo en todas las tiendas de un mismo grupo empresarial como es Zara. La dispersión de la negociación colectiva será una realidad, que dificulta la labor de los sindicatos, puesto que cada provincia tendrá que luchar por su Convenio correspondiente. La diferencia de condiciones del textil de una Comunidad Autónoma a otra, a pesar de ser mínima, existe todavía hoy y no se ha podido unificar de forma tal, que los trabajadores de todas las provincias estén bajo idénticas condiciones. Y a pesar de una similitud importante entre convenio y convenio, en España existen en torno a 52 que afectan al sector del Comercio Textil, cuyas condiciones pueden llegar a resultar perjudiciales para los empleados. No es lo mismo regirse por el Convenio de Madrid (salarios algo más elevados, etc...) que guiarse por el existente en Guadalajara (salarios inferiores, etc...). Y el hecho de vivir en zonas limítrofes puede hacer que una persona que vive en una región, trabaje en otra, con los beneficios o perjuicios que ello puede conllevar.

La dispersión, la cantidad de convenios colectivos, eso te quita, te quita cantidad de fuerza³³⁵.

En comercio textil no tenemos un convenio estatal, están los convenios provinciales. Por ello se tiene una negociación colectiva muy pobre, limitada, prácticamente, a negociar la tabla salarial y la jornada...³³⁶.

La representación sindical, en el caso de Zara, como se puede intuir de todo lo anteriormente dicho, se da a nivel provincial. Por lo que marca la ley y en función del número de trabajadores, se eligen los delegados pero, si no llega al número establecido, se suman todos los centros de trabajo y se hace un comité conjunto, en el que, como se verá más adelante, tienen representación tanto UGT como CC OO.

³³⁵ [Pedro Díaz: 05-02-2008, 12]

³³⁶ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 5]

Zara, no resulta una excepción a lo narrado con anterioridad. ¿Qué ha sucedido más concretamente en la zona territorial analizada en esta investigación: Madrid³³⁷?

La importancia de entrar, sindicalmente, en empresas del tipo de Zara es grande, debido a que será una vía para acceder a los nuevos formatos de grandes cadenas de moda. Si bien, en un primer momento el tener una estructura sindical en una marca, beneficiará sólo a ésta, más tarde, y una vez consolidada la presencia sindical, puede llegar a tener un peso para el resto del comercio.

Donde estamos verdaderamente pudiendo sacar delegados y pudiéndonos acercar y pudiéndonos informar de lo que pasa y lo que sucede y poder atajar problemas mediante la negociación colectiva, son las grandes empresas³³⁸.

Las últimas elecciones sindicales en Zara Madrid fueron en el año 2007. En el mes de octubre la Federación de Comercio de CCOO consiguió la victoria electoral en las tiendas Zara de la Comunidad de Madrid. A dichas elecciones estaban convocados un total de 2507 trabajadores de los que se consiguió una participación del 50%. CCOO obtuvo un total de 788 votos frente a los 247 que obtuvo la UGT. Así, se conseguían 18 delegados de CCOO y 7 de la UGT. Con esta victoria CCOO conseguía, además, la mayoría en el Comité de Empresa.

...nosotros tenemos la mayoría del comité de Madrid. De 25, tenemos 18 delegadas³³⁹.

La presencia sindical en las tiendas Zara supone una lucha por la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores³⁴⁰ que ya se ejercía de antes y que se plasma en la labor que realiza día a día a través de las Federaciones y de los delegados sindicales con los que se cuenta. Así, diferentes noticias publicadas en la prensa nacional dan cuenta de ello. En julio de 2006, como ejemplo, un juez condenaba a Zara a causa de la imposición, en los contratos, de trabajar en días festivos. Dicha sentencia era el resultado de la demanda planteada por CCOO por considerar la cláusula "*contraria al derecho fundamental de libertad sindical y negociación colectiva*"³⁴¹.

Pero ¿cuál es el punto de vista empresarial ante la presencia sindical en Inditex?

³³⁷ Tal y como se pudo conocer a lo largo de las entrevistas mantenidas con diferentes sindicalistas y como ya se ha dicho anteriormente, el comercio se caracteriza por tener Convenios Colectivos distintos en cada provincia, por lo que en España existen alrededor de cincuenta y dos convenios diferentes en lo que al comercio se refiere. Ello supone una dificultad a la hora de hablar de todas las Comunidades pero, el trabajo de campo realizado fuera de Madrid ha venido a corroborar lo sospechado de condiciones similares entre las dependientes de diferentes provincias españolas.

³³⁸ [Susana Díaz: 24-01-2008, 3]

³³⁹ [Antonio Díaz: 08-01-2008]

³⁴⁰ Suplemento Madrid Sindical Comercio y Hostelería, nº 90, octubre 2007

³⁴¹ Visto en El País el 06-11-2008 en :

http://www.elpais.com/articulo/andalucia/juez/condena/Zara/imponer/contratos/trabajo/dias/festivos/elpepiatand/20060731elpand_8/Tes/

5.1.3.a Inditex y la representación sindical

La dificultad de encontrar información corporativa relativa a los sindicatos, se hace evidente a lo largo de los diferentes informes anuales a los que se ha tenido acceso (1998-2008). En dichos documentos las referencias a estos últimos se centraban en la representación de los trabajadores de la producción textil y logística, dejando a un lado todo comentario relativo a los sindicatos de las tiendas.

Así, en dichos informes, el Grupo analiza las relaciones con las organizaciones sindicales presentes en fábricas pertenecientes a Inditex y aquellas que serán proveedores externos de la misma, al igual que en el ámbito de la logística.

Inditex, consciente de que forma parte de un ecosistema diverso, trata de desarrollar su actividad en continuo diálogo e interacción con todas aquellas partes que, directa o indirectamente, están influidos por el desarrollo de su actividad: trabajadores, representantes sindicales, gerentes de las fábricas, representantes de asociaciones empresariales, universidades y actores sociales, principalmente³⁴².

Una falta de información sobre la representación legal de los trabajadores (RLT) de las tiendas, por parte de la empresa, no dificulta el tratar de leer entre líneas y comprobar cómo el Grupo hace la declaración de respetar el derecho de los empleados a ser representados por los sindicatos y a negociar con ellos, para alcanzar acuerdos sobre sus condiciones laborales.

A pesar de la poca información sobre este punto, sí se puede decir que en España serán los sindicatos, CCOO y UGT, aquellos con representación en la empresa, tal y como se puede comprobar en la tabla 8. La mayoría de delegados sindicales en la región de Madrid, de Zara, pertenecen a CCOO.

Favorecemos la participación de los empleados de acuerdo con la legislación de cada país. Inditex ha renovado su acuerdo de colaboración con las Federaciones Sindicales Mundiales UNION NETWORK y la International Textile, Garment and Leather Workers Federation (ITGLWF).³⁴³

³⁴² [Informe Inditex: 2008; 71]

³⁴³ [Informe 2006: 442]

Tabla 8: Representación Sindical en España

		CC.OO.		UGT		CIG		ELA-STV		OTROS	
Sector nº rep.	Número	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%
Tiendas 353	353	168	47.59	143	40.50	4	1.13	27	7.65	11	3.12
Fábricas 65	65	50	76.92	4	6.15	11	16.92	-	-	-	-
Logística 93	93	41	44.09	27	29.03	15	16.13	-	-	10	10.75
Total 511	511	259	50.68	174	34.05	30	5.87	27	5.28	21	4.11

Fuente: CCOO: Comisiones Obreras, UGT: Unión General de Trabajadores; CIG Confederación Intersindical Galega; ELA-STV :Euzko Lagileen Alkartasuna (Solidaridad de los trabajadores Vascos).

En el informe anual de 2007 Inditex decía lo siguiente sobre el Diálogo Social:

El diálogo social y el respeto a la libertad sindical ocupan un lugar preferente en la política social del Grupo³⁴⁴.

5.1.3.b Los sindicatos y la representación sindical

La entrada de los sindicatos al mundo Zara no parece quedar muy clara ni por lo que corresponde a la empresa, ni por parte de los sindicatos. Las primeras menciones a estos y los primeros recuerdos entre las delegadas sindicales, aparecerán a finales de los noventa.

Los años que lleva instaurado el sindicato en la empresa, no te los puedo decir con exactitud³⁴⁵.

En el otoño del 2007³⁴⁶, tal y como se decía anteriormente, en las tiendas Zara de la Región de Madrid se realizaron elecciones sindicales en las que se decidían quienes serían los integrantes del Comité. El Comité, que se presentaba por CCOO, estaba formado por 23 miembros de los que se elegirían 19. Esto es, en el proceso electoral, la victoria fue para Comisiones Obreras, obteniendo el 73% de los votos, frente al 27% obtenido por la UGT.

³⁴⁴ [Informe 2007: 149]

³⁴⁵ [Carmen Díaz: 13-01-2010]

³⁴⁶ En el mes de octubre

Desde CCOO, y previamente a las elecciones, se trató de llegar a las trabajadoras tratando de hacerles entender la importancia del proceso electoral para el futuro de sus condiciones laborales. Así se expresaba en el díptico "*Especial elecciones sindicales*" que CCOO ponía a disposición de las trabajadoras con el fin de mostrar aquellos puntos que tratarían de mejorar en los cuatro años siguientes (2007-2011):

De la importancia del resultado, se pueden condicionar muchos de los aspectos de nuestra vida laboral en Zara Madrid; recordad cómo todos los logros conseguidos respecto a nuestras condiciones laborales ha sido gracias al trabajo continuo del día a día de CCOO³⁴⁷.

En el mismo documento se alentaba a las trabajadoras a participar y votar explicando quiénes podían ejercer su derecho a voto –aquellas con una antigüedad en la empresa, de un mes- y quiénes podían apuntarse a la candidatura –aquellas que llevaran en la empresa más de seis meses-. Lo que se pretendía obtener mediante toda esta información, era que los trabajadores se involucrasen en un proceso de representación sindical, de forma que desapareciese el individualismo que se ha ido creando, a lo largo de los años, entre las trabajadoras de este tipo de empresa.

*¡Hay que reaccionar compañeros y compañeras! Dejemos de ir cada uno a lo nuestro, empezando a **practicar ese compañerismo y solidaridad** entre nosotros, tan temido por los directivos de Zara España³⁴⁸.*

El deseo de conseguir que las jóvenes se involucrasen tanto en el proceso electoral como en la labor que venía después de las elecciones, es debido al intento de obtener una mayor unión entre los trabajadores, que evite precarizar más aún sus condiciones de trabajo e incluso, ayude a alcanzar acuerdos que mejoren las condiciones laborales de todos los empleados.

Si bien el ser afiliado a un sindicato no significa desarrollar una labor activa en el puesto de trabajo, es cierto, también, que pueden existir más posibilidades a la hora de conocer derechos y deberes y, también, a la hora de acercarse al sindicato para informarse. Pero el problema viene por el hecho de que en este tipo de sector, el del comercio, nos topamos con empleadas jóvenes y que según los propios sindicalistas, se afilian en los momentos en que surgen problemas que les atañen, en apariencia y en exclusiva a ellas³⁴⁹. Aunque posteriormente, se verá que son comunes a sus compañeras.

³⁴⁷ [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

³⁴⁸ [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

³⁴⁹ [Susana Díaz:24-01-2008, 18; Sara Díaz:03-03-2008, 4 y Aurora Díaz:07-03-2008,9]

El tema de la sindicalización es muy complicado porque la gente es muy jovencita y está ahí de paso. O en principio es lo que te crees, que vas a estar de paso y que involucrarte en el sindicato no te conviene. O incluso, el hecho de tener aspiraciones puede echarte para atrás³⁵⁰.

Por ello, desde los sindicatos, se busca el involucrar a estas personas en los órganos sindicales (tanto en CCOO como en UGT) de forma tal que las jóvenes que se dedican al sector del comercio, terminen por ser partícipes de la solución de los propios problemas que aparecen en el día a día del trabajo, haciendo posible el que el comercio termine por dignificarse, por ser más atractivo ante los ojos de los propios trabajadores.

...que los jóvenes delegados y delegadas de CC.OO. participen activamente en los procesos de negociación. [...] que la acción sindical de la empresa y el sector, sus resultados y su enfoque mismo, pongan ante los jóvenes el sindicato como una herramienta útil de la que apropiarse y transformar su realidad³⁵¹.

Según los sindicalistas, el interés de los empleados por conocer sus derechos sí existe, llegando en algunas ocasiones a sindicarse con la idea de trabajar desde dentro y en beneficio de los derechos de los compañeros. Por ello:

...procuramos que en todas las mesas de negociación estén compañeras que trabajen en la empresa, porque mejor que ellas, nadie sabe los problemas de su empresa³⁵².

Y esta es la labor que vienen ejerciendo las trabajadoras involucradas y que ya se reflejaba en los diferentes acuerdos alcanzados y denuncias ganadas, con la empresa Zara en Madrid.

CCOO presentaba, en el díptico *Especial elecciones sindicales*, los logros alcanzados hasta entonces (otoño del 2007)...Estos, en los últimos años, se han tratado de mantener. Y también, y conseguir nuevas victorias en beneficio de las empleadas.

Logros conseguidos por CCOO en Zara Madrid:

*Durante los últimos años **CC.OO. en Zara Madrid** ha conseguido una serie de mejoras en las condiciones laborales para los trabajadores de la empresa, bien mediante negociaciones, demandas, conflictos colectivos o denuncias en la Inspección de Trabajo.*

Algunos de los logros que se han conseguido en CC.OO. son los siguientes:

³⁵⁰ [Sara Díaz: 17-03- 2008, 3]

³⁵¹ [En www.igualdaddetrato.com visto el 27 de marzo de 2007]

³⁵² [María Díaz: 1-04.-2008, 7]

- **Los domingos y festivos** remunerados económicamente y mediante descanso. (cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001)
- Las personas que no tengan incluido en su contrato trabajar en festivos, no podrían obligarles a trabajar. (cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001)
- **Existencia del Calendario Laboral**, además de tener que estar expuesto en los tablones y firmado por los trabajadores. (cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001)
- **Los inventarios** que se hacían mensualmente, pasaron a realizarse dos por temporada. (cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001)
- **Jornada laboral de 40 horas semanales para encargados.** Recorte de horas que se realizó consiguiendo un día libre a la semana, un sábado libre al mes y la salida de las tiendas dos horas antes del cierre dos días a la semana. Medidas tomadas por la incesante lucha de los encargados que fueron del Comité de empresa por CC.OO. de 1999 al 2003. (cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001)
- Periodo de **vacaciones** en invierno de 11 días y en verano de 21 días.
- Tener equipo de descarga en las tiendas.
- Cursos de formación gratuitos
- Cursos de Formación teórica y práctica en materia de Prevención y salud laboral
- Que se hicieran simulacros en todas las tiendas de Madrid.
- El disfrute de **un día al año por exceso de jornada** a los trabajadores que lleven al menos un año en la empresa. (acuerdo de CC.OO. y la empresa en el año 2003)
- Que la **paga de Navidad** se nos abonara en los 15 primeros días del mes de diciembre y separada del sueldo de dicho mes. (denuncia interpuesta por CC.OO. en 2005 por el incumplimiento de la empresa del Convenio Colectivo)
- Aumento de **descuento en compras** en 3000 € de límite hasta el 31 de diciembre de 2007. (Conflicto Colectivo interpuesto por CC.OO. en el 2006, llegando a un acuerdo con la empresa en el Tribunal Superior de Justicia)
- Acuerdos para las tiendas que en 2006 ampliaron el horario de cierre, mejorando la repercusión de dicha ampliación para los trabajadores de dichas tiendas.
- Conversión de unos **400 contratos temporales en fijos**. (denuncia en 2006 del fraude en la contratación interpuesta por CC.OO.)
- Abono de **domingos y festivos** más un día libre a l@s trabajadores de las tiendas de Zara que **abren 365 días al año**. (acuerdo firmado por CC.OO y la empresa en noviembre de 2006)
- Jornadas adecuadas (de lunes a viernes) por reducción de **jornada maternal**.
- Acuerdo de 21 días (**por la hora de lactancia**), acumulados a las 16 semanas de baja maternal y vacaciones.

- Eliminación en los contratos que tenían la jornada laboral de lunes a domingo, pasando estos a ser **de lunes a sábado** después de interponer CC.OO. una denuncia en la Inspección de trabajo³⁵³.

Mediante esta carta de presentación de CCOO se trataba de llegar a las trabajadoras de forma tal, que fueran conscientes de todas aquellas cosas conseguidas por la presencia sindical y que ello impulsase a las empleadas, a votar en el proceso electoral.

El deseo de negociación en pos de las mejoras en las condiciones laborales, pensando en unas condiciones de trabajo más justas y equitativas; el empeño por el cumplimiento de la normativa y la aspiración a ser tenidos en cuenta en las soluciones de aspectos relativos a los derechos y obligaciones de los trabajadores, serán aspectos que lleven al sindicato a buscar la unión entre los empleados, de manera que aparezca como un colectivo homogéneo con mayor fuerza y por tanto con más capacidad de actuación en la negociación con la empresa. A pesar de dichas aspiraciones, el miedo de las trabajadoras, como ya se ha dicho anteriormente, dificultará el que las jóvenes dependientas decidan afiliarse:

Hoy día no hay esa sensación de sindicalismo. Es como que tienen miedo a que la empresa conozca que están afiliadas a un sindicato. Y les retrae mucho eso³⁵⁴.

Pero a pesar de ello, los sindicatos siguen buscando conseguir que las empleadas se involucren y obtener, gracias a la actuación de las delegadas, mejoras en las condiciones laborales. A pesar de las dificultades que un proceso de negociación puede acarrear.

En 2007, CCOO se marcaba una serie de objetivos a conseguir en el periodo 2007-2011. Por un lado y en lo que respecta al *calendario laboral*, se pretendía llegar al acuerdo de que fuese anual. En el mismo, se pretendía que apareciesen las horas semanales, anuales, los festivos que las empleadas tuviesen que trabajar, los días libres, las vacaciones... pudiendo quedar reflejado, en el mismo calendario, los excesos de jornada anual. Además, planteaban diferentes propuestas para la compensación de las horas realizadas por encima de la jornada normal (de las 1776 horas anuales). Desde una paga extraordinaria en el mes de octubre, capaz de compensar todos los excesos de jornada, hasta la posibilidad de tener ocho días más de vacaciones (que se pudiesen acumular a los once días de vacaciones de invierno). Incluso poder contar con ocho sábados libres al año.

Otro objetivo a conseguir era el de la *jornada laboral*, con el que se pretendía llegar a un acuerdo para que ésta, fuera regular y sin cambios constantes, en cualquier momento del

³⁵³ [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

³⁵⁴ [Carmen Díaz: 17-12-2008, 5]

año, como venía sucediendo, hasta entonces. Pues la jornada laboral *‘únicamente se puede variar (...) en los meses de enero, febrero, junio, julio y diciembre y como máximo 26 días al año*³⁵⁵.

En cuanto a la *formación*, CCOO buscaba el conseguir que la empresa se ocupara de la misma, para todos los trabajadores de las tiendas Zara y no sólo a aquellas personas que fueran a ejercer alguna responsabilidad dentro del Grupo. Además, el hacer extensivo a todos los trabajadores el *incentivo* por conseguir más ventas, ya que éste, hasta 2007, sólo se pagaba a los encargados de las tiendas. También buscaba el que se revisase y aumentase la *comisión por ventas* a los empleados, debido a que no resultaba equiparable a los beneficios de la empresa: *‘han ido disminuyendo las comisiones a lo largo de estos últimos años y perdiendo poder adquisitivo, aun a costa de ser cada día menos trabajadores en las tiendas, mientras que los beneficios de la empresa se superan con creces día a día. (200 millones de € en el primer trimestre del 2007)*³⁵⁶.

Otro de los objetivos era el del *reconocimiento de categorías* (cajeras, coordinadoras, segundas...) y el cobro de las resaltas para todas aquellas trabajadoras con alguna responsabilidad.

También se hacía mención al *día y medio ininterrumpido* de descanso semanal tal y como marca el Convenio Colectivo; el *mantenimiento de descuento en compras* para las madres en excedencia; el *reconocimiento médico* anual y específico, la *gratificación por nacimiento de hijo o boda*,...

Cabe preguntarse, -una vez ganadas las elecciones-, cuáles han sido los temas que se han venido negociando con la empresa, los procesos seguidos y los logros conseguidos en la búsqueda de las mejoras de las condiciones laborales.

³⁵⁵ [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

³⁵⁶ [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

5.2 BUSCANDO UN MEJOR MODELO DE CONDICIONES LABORALES. DIFERENTES TEMAS, DIFERENTES PERSPECTIVAS³⁵⁷. NEGOCIACIÓN Y CRÍTICA

Según los sindicatos, el principal problema a la hora de abordar la negociación colectiva y el que pueda existir una acción sindical conjunta lo suficientemente fuerte, radica en la existencia de diferentes convenios provinciales que, si bien no se diferencian en exceso, eliminan la posible fuerza que podrían ejercer en el caso de una unificación de los mismos.

Los convenios son provinciales³⁵⁸.

La presencia de diferentes acuerdos colectivos genera desigualdades entre trabajadores de un mismo sector, o como es el caso de las tiendas Zara, entre los trabajadores de una misma empresa, ya que las distintas condiciones de los convenios, lógicamente, impiden el que se pueda llevar a cabo una acción sindical suficientemente homogénea, es decir, fuerte:

Pero los convenios no tienen nada que ver unos con otros³⁵⁹.

La dispersión, la cantidad de convenios colectivos, eso te quita cantidad de fuerza³⁶⁰.

Una de las principales consecuencias que se da ante la diversidad existente, es la de la dificultad de trabajar sobre determinados aspectos con respecto a los convenios colectivos puesto que son asuntos que generan muchos problemas (por ejemplo: temas relativos a los planes de igualdad).

Ello provoca que la negociación colectiva en la mayoría de las ocasiones, termine por tratar las materias más urgentes, salarios y jornadas, en detrimento de aspectos cuya negociación, hoy en día, resulta fundamental. Aún así, se debe apuntar que en la actualidad, parece que las nuevas temáticas comienzan a tener cabida dentro de los asuntos tratados en las mesas de negociación. Formación, conciliación, etc., son presentados por los Comités de Empresa, con la clara intención de que aparezcan como temas, también, fundamentales.

³⁵⁷ Al hablar sobre Negociación Colectiva nos topamos con una dificultad con la que en el planteamiento inicial de la investigación no se contó. El hecho de no haber podido mantener entrevistas de trabajo de campo con el Grupo Inditex nos impide mostrar, al igual que en el capítulo de la Organización del Trabajo, más allá de lo que aparece en la página corporativa. En este caso, en el de la Negociación, la dificultad se acrecienta puesto que en los diferentes informes no se menciona, como se ha remarcado anteriormente, prácticamente a los sindicatos y menos aún conflictos en los que termine por mediar la negociación colectiva.

³⁵⁸ [Juan Díaz: 21-01-2008: 21]

³⁵⁹ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 13]

³⁶⁰ [Pedro Díaz: 05-02-2008]

La presencia de los comités de empresa hará posible obtener, vigilar y controlar, no sólo los derechos laborales presentes en el convenio, sino también aquellos obtenidos durante el periodo de vigencia del mismo, derechos y beneficios conseguidos mediante acuerdos y conflictos de forma tal que, la mejora de los derechos laborales redunde en la mejora de los derechos sociales.

Yo creo que con la negociación podemos conseguir bastantes cosas.

A través de esa negociación, intentamos que los trabajadores no solamente tengan horarios y salarios dignos, sino otro tipo de ventajas. Una serie de seguros: seguros sanitarios, seguros sociales, planes de pensión³⁶¹.

A través de acuerdos interconfederales para la negociación colectiva, que ya viene desde hace siete años, se están introduciendo materias nuevas. Materias relativas a la Igualdad, materias relativas a la Conciliación, materias relativas a Jornadas, materias relativas a Política Salarial que garanticen que los trabajadores no pierdan poder adquisitivo³⁶².

Mediante la búsqueda de acuerdos, de cláusulas adicionales y/o conflictos, los representantes de Zara han ido consiguiendo –y siguen trabajando en esta línea-, mejoras para las empleadas en diferentes aspectos que atañen a sus condiciones de trabajo y que redundarán de forma positiva en sus condiciones de vida. A pesar de ello se encuentran con que dentro de las tiendas, los mandos intermedios, en ocasiones tratarán de evitar que las trabajadoras puedan informarse, a través de los comunicados, de los posibles temas a negociar, de los conflictos habidos con la empresa e incluso del convenio colectivo³⁶³.

Y a pesar de una falta de participación sindical por parte de las vendedoras de esta gran cadena de moda, sí se busca que las jóvenes trabajadoras terminen por colaborar en las esferas del sindicato y sean partícipes de la solución de los propios problemas de la empresa. Porque:

Nadie te defiende mejor que tú pero, claro, en colectivo, con el resto de compañeras y compañeros³⁶⁴.

5.2.1 La contratación y la rotación

Uno de los asuntos que más preocupan a los trabajadores –y por tanto resulta ser uno de los principales temas tratados en la negociación- es el relativo al tipo de contratación con

³⁶¹ [Aurora Díaz: 07-03-2008, 14]

³⁶² [Miguel Díaz: 14-02-2008]

³⁶³ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 20]

³⁶⁴ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 4]

los trabajadores de cualquier sector. Dependiendo del empleo desarrollado, el futuro empleado, puede aspirar a diferentes tipos de contratos: desde los temporales, a los indefinidos, desde los de *a tiempo completo* a los de *tiempo parcial*, pudiendo ser cada una de las fórmulas o bien la requerida por el trabajador o la impuesta por la empresa.

A nivel general, el resultado de la flexibilización del mercado de trabajo que comenzó en los años ochenta, ha terminado por ser distinto de aquél que anhelaban los defensores del modelo flexible. La consecuencia final de la nueva Norma Social de Empleo fue la del traslado de la incertidumbre, desde el mercado hacia los trabajadores que, han ido viendo cómo se asentaban en sus condiciones de vida y trabajo, unas condiciones de inseguridad, inestabilidad laboral y riesgos. A pesar de que las reformas laborales han buscado equilibrar la balanza laboral y en consecuencia, reducir el paro, la temporalidad, los costes de despido, la situación de riesgo sigue existiendo. Como contrapunto, se han introducido diferentes medidas, tales como, distintos tipos de contratación, fórmulas diferentes para hacer decrecer el porcentaje de temporalidad y en definitiva, lo conseguido es que se han seguido precarizando las condiciones laborales de los trabajadores³⁶⁵.

La incertidumbre se mantiene a pesar de que en la actualidad, en las grandes cadenas de moda el tipo de contratación que realizan las empresas suele ser la indefinida³⁶⁶. Ello no reporta la seguridad que en principio tendría que dar, puesto que las exigencias requeridas por parte de las empresas siguen en la línea de querer trabajadores flexibles, polivalentes y con una ética del trabajo en que las actitudes estén por encima de las aptitudes.

En estas grandes cadenas de moda, los empleos resultarán ser tan efímeros como las propias prendas que se venden, siendo, las tasas de rotación, excesivamente elevada. Cuanto menos tiempo se lleva en la empresa, menos conocimiento sobre el convenio, sobre los sindicatos e incluso menos se conoce a los propios compañeros con los que al existir mayor contacto, se podrían compartir las zozobras, lo cual podría terminar por generar un conflicto generalizado, que se trata de evitar por parte empresarial, a toda costa.

Pero a pesar de las dificultades con las que se pueden topar, los sindicatos tratan de vigilar aspectos tales como los que aquí se describen con el objetivo claro de mejorar uno de los aspectos fundamentales para crear trabajadores estables y seguros.

³⁶⁵ En la reforma laboral de 2006 encontramos que se ha continuado en esta línea puesto que hemos asistido a cómo se ha terminado por desnaturalizar el contrato indefinido acercándolo a las características de los temporales [López Calle: 2008]

³⁶⁶ Como se decía en la nota anterior, las características de la contratación indefinida se acercan a las de la temporal.

Pero ¿qué busca la empresa en sus empleadas, qué lleva a los sindicatos a mantener la vigilancia constante y la búsqueda de las mejoras de sus condiciones laborales mediante la negociación?

5.2.1.a La contratación: asuntos que atañen a la empresa

Entre los primeros elementos que aparecen al respecto, encontramos que Zara-Inditex busca la *flexibilidad* en los puestos de trabajo. Ésta, se mencionará a lo largo de los Informes anuales, estando presente, como no podía ser de otro modo, en las políticas de recursos humanos. El acento, además de en la flexibilidad, se pone en la importancia para la *empleabilidad* de diferentes colectivos sociales. Ni *flexibilidad* ni *empleabilidad* deberían redundar en mayores tasas de 'desprofesionalización', menor cualificación de las empleadas y una menor seguridad en el puesto de trabajo en que se insertan³⁶⁷.

¿Cuáles serán las fórmulas a través de las cuales, estas trabajadoras flexibles se insertan en las tiendas?

*Para cubrir los puestos que responden a una necesidad estable se recurre desde el inicio a la contratación indefinida. Los contratos temporales son un recurso para situaciones extraordinarias*³⁶⁸.

Según los informes, la incorporación de trabajadores a los centros de Inditex se debía, en 2007, en gran medida a la creación de nuevos centros –sobre todo tiendas- y a un incremento de los ya existentes, que hacen posible que se sigan desarrollando las actividades propias del negocio. En el mismo año el Grupo creó cerca de 10.300 puestos de trabajo netos, un año antes este crecimiento alcanzó los 11.050 empleados debido, en gran parte a los incrementos habidos en las áreas comerciales y de logística. Además de abrirse 439 tiendas y crearse la Plataforma León como centro logístico. Además, Zara Home inauguró una nueva sede central en Arteixo.

La presencia de trabajadores con contratos *a tiempo completo* se mezcla con aquellos que tienen necesidad de *tiempos parciales*, ya sea para compatibilizarlo con estudios, ya sea por necesidad de conciliación con la vida familiar. En 2007, un 53% de los empleados se acogía *a tiempos parciales*, frente al 47% restante que lo hacía *a tiempo completo*. Así, se puede decir que la mayoría del personal que pertenece a Inditex tiene un tipo de contratación fija (66.794 personas) frente a una cantidad mínima de personas temporales (12.722 empleados). Este hecho es debido a que la mayoría de las personas que entran a trabajar en el

³⁶⁷ Tal y como se ha podido comprobar en el capítulo dedicado a la Organización del trabajo.

³⁶⁸ [Informe anual: 2006]

Grupo, sobre todo, la mayoría de empleadas que parecen aglutinarse en las tiendas (siendo, en el año 2007, el 87% de empleados los que se encontraban en esta actividad), sólo han de pasar un periodo de prueba de varios meses –cuatro- que les permite tener un contrato de trabajo indefinido.

En 2007 la reducción de empleados *a tiempo parcial* fue de ocho puntos porcentuales con respecto al año anterior (del 61% pasó al 53%), aumentando así, los empleados *a tiempo completo*. Según la empresa, parecía evidente que la cantidad de solicitudes de reducción de jornada y de acumulación de lactancia, incrementaron los tiempos parciales y redujeron el número de excedencias³⁶⁹.

El hecho de ser una empresa preeminentemente femenina, hace pensar en la importancia que adquiere el trabajo *a tiempo parcial* que podría deberse a la compaginación con los estudios, con otros empleos o, incluso, con las responsabilidades familiares.

Tabla 9: Estructura de la plantilla por tipos de contrato y de jornada en el año 2007:

<i>Por tipo de contrato</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Fijo</i>	<i>84%</i>
<i>Temporal</i>	<i>16%</i>
<i>Por tipo de jornada</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Tiempo completo</i>	<i>47%</i>
<i>Tiempo parcial</i>	<i>53%</i>

Fuente: elaboración propia a través del Informe de Inditex

Tabla 10: Empleados por actividad en el año 2007:

<i>Actividad</i>	<i>Porcentaje</i>
Tiendas	87%
Logística	5%
Servicios centrales	7%
Fábricas	1%

Fuente: elaboración propia a través del Informe de Inditex

Cabría preguntarse, ahora, desde dónde se llevan a cabo esta serie de políticas de Recursos Humanos y el fin que la empresa busca en las contrataciones de sus empleados.

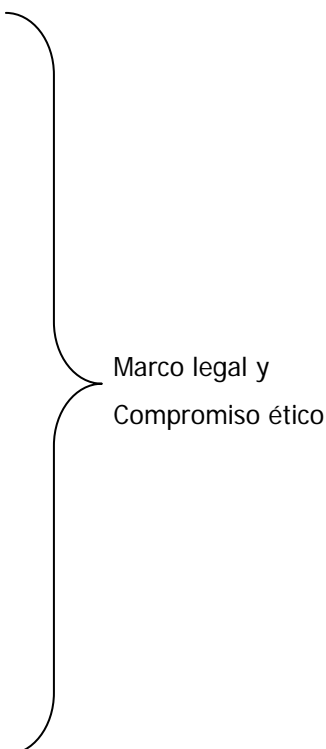
³⁶⁹ Sobre el tema de la reducción de jornada, por temas relativos a maternidad y guarda legal, se tratará en el apartado destinado a la Conciliación (5.2.6 *La conciliación*).

En 2007, se pusieron en marcha dos centros de empleo –Centros de Reclutamiento- en España, en Madrid y Barcelona³⁷⁰. Estos, se implantaron con la intención de ocuparse, de forma centralizada de *reclutar, seleccionar y formar*, tanto a dependientas de las tiendas como a trabajadores de los centros logísticos. Estos Centros, según Inditex, permiten tener una mayor cantidad de candidatos y por ende, facilitar una integración más rápida y eficaz.

Las políticas de Recursos Humanos del Grupo parecen estar determinadas por su organización y por su dimensión internacional. Desde esta dirección, la empresa dice buscar el integrar a personas con las que se desea establecer un vínculo seguro, a través de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

*Inditex construye con sus empleados un marco de **relación** basado en la **confianza** y en la **responsabilidad mutua**³⁷¹.*

La política que el Grupo dice mantener en materia de Recursos Humanos se puede resumir en los siguientes puntos:

- Atraer:
 - o Creación de empleo
 - o Reclutamiento internacional
 - o Reclutamiento local
 - Recompensar y motivar:
 - o Compensación
 - o Comunicación interna
 - Desarrollar:
 - o Promoción interna
 - o Formación
 - o Desarrollo directivo
 - Vincular:
 - o Contratación estable
 - o Medidas de conciliación
 - o Relaciones laborales
- 
- Marco legal y
Compromiso ético

Cabría mencionar que, a raíz de la apertura del Grupo hacia el extranjero, sobre todo con la marca insignia del mismo, Zara, se han ido incorporando empleados de diferentes orígenes y nacionalidades. En 2006 el número de trabajadores extranjeros se equiparaba al habido en España, habiendo ya un 87% de trabajadores empleados en Europa (España: 50%;

³⁷⁰ Con el éxito de este modelo encontramos nuevos centros en capitales tales como Londres y París.

³⁷¹ La negrita es nuestra. [Informe 2006: 423]

resto de Europa 37%; América 11% y resto del mundo 2%). En 2007, España pasaba a representar el 45% en todo el mundo mientras que los de Europa resultaban ser el 42%, América el 10% y el resto el 3%, afirmándose que la política actual de la empresa es la de seguir ampliando el negocio hacia Europa, para convertirlo en el mercado principal.

Tabla 11: Número de empleados por país:

País	2007	2006	2005	Variación % 07/06	Variación % 06/05
<i>España</i>	37.776	34.742	28.894	9.03	20,2
<i>Portugal</i>	4.865	4.694	4.698	3.64	-0,1
<i>Francia</i>	4.899	4.036	3.599	21.37	12,1
<i>Italia</i>	4.120	2.898	2.236	42.22	29,6
<i>Reino Unido</i>	3.024	2.535	2.273	19.29	11,5
<i>Grecia</i>	2.600	2.487	2.302	4.54	8,0
<i>Alemania</i>	2.619	2.273	1.837	15.20	23,7
<i>Rusia</i>	2.030	1.159	0	75.11	
<i>Turquía</i>	1.690	1.116	850	51.39	31,3
<i>Bélgica</i>	942	878	811	7.29	8,3
<i>Polonia</i>	1.055	751	561	40.48	33,9
<i>Irlanda</i>	634	610	423	3.84	44,2
<i>Holanda</i>	579	466	422	24.14	10,4
<i>Austria</i>	466	410	323	13.66	26,9
<i>Suiza</i>	453	372	373	21.45	-0,3
<i>Suecia</i>	403	356	298	13.06	19,5
<i>Rep. Checa</i>	310	276	192	12.14	43,8
<i>Hungría</i>	191	174	126	9.48	38,1
<i>Dinamarca</i>	155	155	144	-	7,6
<i>Noruega</i>	131	115	33	13.91	248,5
<i>Luxemburgo</i>	72	66	75	9.09	-12,0
<i>Mónaco</i>	30	28	36	7.14	-22,2
<i>Croacia</i>	115	-	-	-	
<i>Eslovaquia</i>	84	-	-	-	-
<i>Rumania</i>	119	-	-	-	-
<i>México</i>	3.437	3.064	2.682	12.17	14,2
<i>Estados Unidos</i>	1.427	998	744	43.01	34,1
<i>Brasil</i>	1.063	851	803	24.85	6,0

Venezuela	-	703	714	-	-1,5
Canadá	747	652	513	14.57	27,1
Argentina	465	407	380	14.13	7,1
Chile	620	380	418	63.03	-9,1
Uruguay	167	167	122	-	36,9
Puerto Rico	96	63	63	52.07	0,0
Japón	1.115	861	762	18.23	13,0
China	964	498	483	93.47	3,1

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes Inditex

Tabla 12: Evolución de empleados en el Grupo Inditex:

Años	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Empleados	15576	18200	24004	26724	32535	39760	47040	58190	69240	79517

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes Inditex

En 2007, el Grupo incrementó su plantilla en cerca de 10.300, pasando a ser 79.517 empleados. De todos los trabajadores todavía entonces el 81.1% eran empleadas cuya media de edad, en 2006, seguía siendo de 26 años. Este dato llama la atención ante el hecho de mantenerse desde finales de los años noventa. Pero, ¿cuáles son los motivos que hacen que la empresa siga manteniendo la misma media de edad a lo largo de los últimos diez años? ¿Por qué en este tiempo la media de edad no ha aumentado ni tan siquiera uno? Este dato hace suponer que la rotación dentro de la empresa es elevada, puesto que las trabajadoras de los años noventa no pueden ser las mismas con las que actualmente cuenta la empresa, ya que de ser así, la media de edad de las mismas, tendría que haber ido en aumento. La única explicación parece encontrarse en un constante cambio de las vendedoras cara al público. A pesar del crecimiento elevado en el número de tiendas, ya sea a nivel nacional o internacional, en estos últimos años, el hecho de que las trabajadoras sean tan jóvenes, nos hace suponer que la permanencia en el negocio es efímera debido a las altas tasas de rotación³⁷².

Este punto, la rotación, es sin duda uno de los más críticos que presenta la gestión de recursos humanos en el tiempo presente. En términos de objetivo, se cifra en torno al 25% el índice ideal para el personal que presta servicio en las tiendas, pero –sin datos exactos difundidos– parece que en los últimos tiempos discurre muy por encima, con una tendencia a seguir aumentando a considerable velocidad³⁷³.

³⁷² No podemos constatar este hecho con datos oficiales puesto que estos son muy difíciles de obtener. En cambio, si hemos tenido la posibilidad de comprobarlo con nuestros propios ojos, a través de informantes privilegiados que nos han permitido el ver determinada información confidencial enviada por la empresa. Incluso algunos de los autores más cercanos a la visión empresarial (por ejemplo, Badía) se refieren a este hecho.

³⁷³ [Badía: 2008, 283]

Por este motivo parece que la empresa buscará trabajadores polifuncionales, capaces de realizar cualquier tipo de tarea y que por tanto sean fácilmente sustituibles en el momento en que algún trabajador falle. Así lo expresaba la empresa en el Informe correspondiente al año 2007:

*... el sistema de trabajo implantado en la Organización propicia la transmisión de conocimientos entre las personas involucradas en las distintas áreas, de forma que se minimiza el riesgo derivado de la concentración de conocimiento en personas clave. Adicionalmente, la utilización de políticas de desarrollo profesional, formación y compensación, busca retener a los empleados clave*³⁷⁴.

La elección, por tanto, del tipo de trabajadoras que busca la empresa no parece llegar a encajar en el deseo de Zara, de una "empleada tipo" para el puesto requerido. ¿Qué es lo que la empresa busca en las vendedoras? ¿Cuál parece ser la trabajadora ideal?

Durante la revisión de los diferentes informes, se encuentran distintas referencias al respecto. Por un lado, se habla de que las cualidades básicas de los empleados: trabajo en equipo, comunicación abierta y alto nivel de exigencia en la tarea desempeñada. Orientados, siempre, a satisfacer al cliente. En las cartas de presentación de los Informes anuales, Amancio Ortega, hace mención a elementos clave que han de estar presentes en los empleados: *dedicación, entusiasmo, sacrificio, superación, búsqueda continua de oportunidades, esfuerzo, profesionalidad, motivación*, etc...

El compromiso de Inditex con sus empleados aparecía en la *Directriz de Prácticas Responsables* que fue aprobado, por el Consejo de Administración de Inditex, S. A., en junio de 2006³⁷⁵. En dicha Directriz se incluye la creación del Comité de Ética³⁷⁶ como guardián de aquella.

*El objetivo de la directriz es procurar un **comportamiento profesional, ético y responsable de los empleados** en el desarrollo de las actividades de la empresa*³⁷⁷.

Las conductas que aparecen ahora plasmadas, eran y serán la cultura empresarial de Inditex. A partir de la aparición de la "*Directriz*" quedan perfectamente definidos los valores que se buscan en los empleados del Grupo. La ética y la corresponsabilidad, la honestidad, la

³⁷⁴ [Informe 2007: 339]

³⁷⁵ [www.inditex.es]

³⁷⁶ Este Comité de Ética se compone por el Secretario General y Director del Cumplimiento Normativo, el Director de Recursos Humanos y el Director de Responsabilidad Social Corporativa [www.inditex.es].

³⁷⁷ [Informe de 2006:444]

profesionalidad, el respeto y la transparencia parecen ser los pilares fundamentales de Inditex. Junto a ello, también, el “*respeto mutuo, la dignidad, la justicia y la sensibilidad cultural*”³⁷⁸.

El código de conducta incluye determinados aspectos³⁷⁹, aplicables a todos los ámbitos a los que se dedica la empresa:

- no emplear a nadie por debajo de la edad legal
- la no discriminación de ningún empleado por cuestión de raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo
- el derecho de sindicación, asociación y negociación colectiva
- la prohibición de abusos y acosos (sean físico, sexual, psicológico o verbal)
- el salario debe ir acorde a la función desempeñada y respetar los convenios de cada sector.
- la obligación de trabajar en lugares seguros y saludables

5.2.1.b Perspectiva sindical en materia de contratación

Desde los sindicatos, se busca la fórmula para conseguir que las empresas terminen por asumir compromisos que hagan posible una selección de personal de forma responsable. Así, dentro de las diferentes responsabilidades que aquellas contraen, se encuentran las que tienen que ver con sus propios trabajadores y de ahí el deseo y la importancia de la incorporación de los criterios éticos, que tendrían que revertir en dificultar situaciones de indefensión de los empleados.

A pesar de lo anteriormente dicho y del hecho de que Inditex creara la *Directriz de Prácticas Responsables* a lo largo de estos años, el Grupo ha incumplido algunos puntos de dicha “directriz” en los diferentes ámbitos de la empresa (fabricación, logística y tiendas)³⁸⁰. Ésta, una vez que adquiere el compromiso tiene la obligación de someter su gestión al control y vigilancia de los grupos de interés a los que van dirigidas las medidas de carácter social.

Si bien hemos podido comprobar a lo largo del punto 5.2.1.a, que la empresa explica los tipos de contratación habidos en el Grupo, el tipo de jornadas, etc... el sindicato muestra la otra cara, la de los trabajadores, que sufren un tipo de política laboral alejada de prácticas responsables. Así vemos que si bien las contrataciones, efectivamente, suelen ser indefinidas desde, prácticamente los inicios de la relación laboral, tienen una cara oculta que los sindicatos

³⁷⁸ [Informe 2006: 444]

³⁷⁹ Estos cerrarán este apartado y abrirán el siguiente (destinado a la visión sindical sobre los temas hasta aquí tratados)

³⁸⁰ Sobre los incumplimientos de la Directriz se volverá más adelante en el apartado 5.2.7, destinado a la Responsabilidad Social Corporativa.

tratarán de desvelar. ¿Cuántas de éstas consiguen superar los cuatro meses de prueba y mantenerse en las tiendas? Generalmente, tanto sindicatos como trabajadoras hablan de una gran rotación entre las 'aprendices'. Estas recién llegadas resultan ser trabajadoras modelo para Zara, pues mostrarán unas actitudes positivas y de predisposición ante los constantes cambios de horario, ante el trabajo en domingos y festivos, etc... Una predisposición mayor que la de las empleadas que llevan más tiempo en la empresa, por el simple hecho de la reciente inserción al mercado laboral, por las ganas de aprender, o por la necesidad de un contrato laboral. En cambio, la empresa puede llegar a ver a este tipo de dependientas como un ahorro de costes puesto que, en muchas ocasiones, las 'aprendices' no llegarán a superar el periodo de prueba y sus contratos tocarán a su fin, sin necesidad del pago de una indemnización. Con estas políticas, Zara-Inditex, mantiene un flujo constante de empleadas motivadas, que muestran sus mejores actitudes y aptitudes y que además no supondrán un gasto extraordinario en el momento del despido. Podríamos, por tanto, estar hablando de un tipo de contratación temporal encubierta [falsas indefinidas] que reduciría los porcentajes de este modo de contratación en los datos ofrecidos por la empresa.

Por tanto, en las tiendas se viene realizando un constante flujo de contratación y despidos de las trabajadoras con una diferencia temporal entre el inicio de la relación laboral y el cese de la misma, de muy pocos meses de diferencia. ¿Por qué este tipo de políticas? Según los propios delegados, las continuas contrataciones y posteriores despidos pueden deberse a que la empresa recibe bonificaciones.

A raíz de la Ley 46/2006 *Para la mejora y el crecimiento del empleo*, existen bonificaciones empresariales a la contratación indefinida en una serie de casos. Veamos aquellos que en la actualidad hacen posible el que la empresa (que generalmente contrata mujeres y jóvenes) siga percibiendo estos beneficios en el momento en que contratan nuevo personal³⁸¹:

En el caso de las *mujeres*: por la contratación de desempleadas y víctimas de violencia de género ([art. 2.1.a](#) y [2.4](#)), la empresa recibe una bonificación de 850 € durante 4 años. La cantidad aumenta 1200 € -por el mismo periodo de bonificación- para contratadas en los 24 meses siguientes al parto ([art. 2.1.b](#)) y para las contratadas después de 5 años de inactividad laboral, si, anteriormente a su retirada, han trabajado, al menos, 3 años ([art. 2.1.c](#)).

En el caso de los *jóvenes*, las bonificaciones son para los contratados en el tramo de edad de 16 a 30 años ([art.2.1.c](#)), siendo la cuantía percibida de 800 € por un periodo de 4 años.

³⁸¹ Para conocer los otros tipos de colectivos por los que se reciben bonificaciones, las cantidades percibidas y el periodo de vigencia ir a http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/I43-2006.html

En el momento en que se rescinde el contrato, al no ser un despido improcedente sino, el fin del periodo de prueba no superado, la empresa puede seguir recibiendo bonificaciones³⁸² ante la contratación de nuevos empleados. Por tanto, en el caso de las trabajadoras en periodo de prueba como de las trabajadoras indefinidas despedidas, la empresa no tendrá gasto alguno, sino al contrario, puede obtener algunos beneficios.

Es que no hay control, no hay control sobre las bonificaciones. (...)

(Zara) Los contrata indefinidos (a los empleados) y antes de que pasen el periodo de prueba, a la calle y punto. Y si no, se les presiona un poco y se van a ir. Así de claro está el panorama³⁸³.

La presencia de las 'falsas indefinidas' y de aquellas que no consiguen superar el periodo de prueba en tienda, hará que los niveles de rotación, de los que se habló en el apartado anterior, sean excesivamente elevados en las tiendas de Zara. Además de ello, según el sindicato, otros motivos que llevan a que estos niveles de rotación sean tan elevados, se deben a las condiciones laborales a las que se ven sometidas las trabajadoras: los cambios constantes de horarios y contratos a tiempo parcial, hacen que las empleadas no puedan compaginar su vida laboral con otras actividades, debido a que han de estar a disposición, casi exclusiva, de la empresa. Otro de los elementos que puede llevar a los índices elevados de rotación, es el de los fuertes ritmos de trabajo a los que las empleadas se ven sometidas, debido a una falta de personal en las tiendas. Y ello, a pesar de las rescisiones contractuales de las trabajadoras que sustituyen a las madres. En el momento de la incorporación de estas últimas, las empleadas que cubrían la baja, ven como sus contratos finalizan. Y todo ello a pesar de que las tiendas se encuentran con mínimos de personal, suponiendo una intensificación del ritmo de trabajo de los empleados. El impago de horas nocturnas, la reducción del tiempo de recogida, la concesión del periodo vacacional fuera de las fechas establecidas por el Convenio... En definitiva, un sinfín de causas, serán los causantes de hacer crecer los porcentajes de la rotación.

Según los sindicalistas, en las grandes cadenas de moda tipo Zara, es normal que tengan problemas de alta rotación en su plantilla. Estos empleos, serán considerados como trabajos de paso y sin futuro, con condiciones laborales no deseables y que llevarán a tratar de encontrar otros empleos. Además, también consideran que las propias empresas tienen interés en que la rotación se mantenga, puesto que aquellas que no abandonan el empleo, pueden ser las que más se movilicen y que sean las más reivindicativas.

³⁸² La distancia entre la contratación y el despido de estas empleadas suele ser de pocos meses. Además, la empresa no asume grandes costes de despido debido al abaratamiento del mismo.

³⁸³ [Carmen Díaz: 12-03-2008, 9]

Hay mucha rotación. O sea, aquí vas a una tienda y vas dentro de un año y sigue la gente de la misma edad. No la misma gente, sino de la misma edad y dices "*¿Qué pasa aquí? ¿Siempre gente joven?, si los años pasan*"... lo que pasa es que hay rotación³⁸⁴.

Y en la rotación jugará un papel fundamental la edad de las empleadas³⁸⁵ tal y como comenta uno de los sindicalistas,

... como todas las empresas, donde hay gente joven, suele haber bastante rotación³⁸⁶.

Existe un interés claro por parte de este tipo de tiendas en mantener empleadas jóvenes. El hecho de ser primeros empleos o empleos puente, puede interesar a la empresa porque hará que las empleadas, por una causa u otra, sean menos proclives a los conflictos, a poner en entredicho las órdenes impuestas por los mandos intermedios, en definitiva, serán trabajadoras más sumisas y más manejables aunque en contrapartida su duración en la empresa será más efímera.

Es como que se cambia de trabajadoras, igual que se cambia la moda. Ese consumo de moda rápida, las trabajadoras entran en ese círculo de cambio de ropa y cambio de trabajadoras. "*Siempre las mantengo... siempre mantengo el listón alto*", "*Siempre las tengo jóvenes, con ganas, con energía, no cansadas, dispuestas, con ganas de empezar. Y sin cargas familiares, sin otras complicaciones en la cabeza*"³⁸⁷.

Las expectativas de estas chicas es irse cuanto antes³⁸⁸.

Los altos niveles de rotación traerán como consecuencia más inmediata, mayor precariedad laboral para las empleadas además de una disminución de la calidad en los servicios³⁸⁹, unida a una cierta desmovilización por parte de las trabajadoras. Por ello, los sindicatos ven fundamental el hecho de llegar a acuerdos con Zara en diferentes asuntos, de forma tal que los índices de rotación comiencen a disminuir.

Ya en 2006, la Federación Regional de Comercio, Hostelería y Turismo de CCOO de Madrid, parecía haber alcanzado acuerdos en materia de contratación. Entre estos, la empresa se comprometía a reducir la temporalidad en la contratación, que si bien, ha ido disminuyendo, se ha de tener en cuenta lo anteriormente expuesto sobre los contratos que hemos

³⁸⁴ [Juan Díaz: 21-01-2008, 4]

³⁸⁵ Recuérdese que según los informes del Grupo la edad media de los trabajadores de Inditex es de 26 años, media que no ha variado en los últimos años.

³⁸⁶ [Pedro Díaz: 05-02-2008, 4]

³⁸⁷ [Ana Díaz: 18-12-2007, 10]

³⁸⁸ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 11]

³⁸⁹ *El empleo y los cambios legislativos en el sector de la distribución*, Madrid, CCOO [documento facilitado por el Gabinete de Estudios de la FECOHT en febrero de 2008]

denominado como 'falsos indefinidos'. Además se comprometía a contratar quinientos trabajadores de forma permanente en un plazo breve de tiempo y al establecimiento de plantillas fijas estructurales en todas sus tiendas. Además *"la empresa facilitará a la Sección Sindical de CC.OO, la plantilla fija necesaria que deberá haber en cada una de las tiendas, así como los turnos necesarios para que dicha plantilla fija sirva de modelo en la sustitución de la contratación"*³⁹⁰. Además, este hecho implicaba la existencia de calendarios en los que cada trabajador fijo contaba con un horario fijo.

Pero en el mes de julio de 2006, Zara era condenada, en Sevilla, por imponer en sus contrataciones el trabajar los días festivos³⁹¹. La demanda fue interpuesta por CCOO por el hecho de considerar dicha cláusula en contra de los *derechos constitucionales de libertad sindical y de negociación colectiva*. Pues la imposición de estas condiciones colectivas (la firma del contrato venía condicionada por la aceptación de dicho punto) no aparecían fijadas en la norma colectiva negociada.

El incumplimiento de determinadas cláusulas del Acuerdo quedaba patente dos años más tarde. Las contrataciones, que en principio comenzaban a hacerse a partir del mes de noviembre de 2008, tras haber llegado a un nuevo acuerdo con el Grupo, debían comenzar a especificar, en todos los casos, los horarios correspondientes.

*Se acuerda que a partir de la fecha de hoy, **las nuevas contrataciones especificarán el horario de cada trabajador/a**, tanto en las contrataciones a tiempo parcial como las contrataciones a tiempo completo.*

En cuanto a las contrataciones ya existentes, la empresa se compromete a buscar una solución para que también quede reflejado su horario.

(De esta manera, desde vuestra Sección Sindical de CCOO podremos controlar mejor los cambios constantes de horarios que sufren sistemáticamente la mayoría de los trabajadores/as de Zara).

Como todos sabéis, únicamente se pueden modificar vuestros horarios un máximo de 26 días al año y solamente en épocas de rebajas o navidades³⁹².

El supuesto acuerdo alcanzado entre el sindicato y la empresa, buscaba la mejora en las condiciones de trabajo de las empleadas, ya que, con éste, se pretendían evitar situaciones de abuso en cuanto a los cambios constantes de horarios, que perjudican a las empleadas al no poder planificar sus vidas. Dicho acuerdo, se firmó el 27 de Noviembre y todavía en la primavera de 2009 no se había comenzado a aplicar. Según la empresa, esto se debía a un

³⁹⁰ [Madrid Sindical Comercio y Hostelería en www.sicoht.ccoomadrid.es julio 2006]

³⁹¹ [www.elpais.com , visto el 20-01-2009]

³⁹² [Información para tabloneros de las tiendas de CCOO: 28 de noviembre de 2008]

problema del sistema informático. Pero para los delegados de Zara es una forma de retrasar los acuerdos alcanzados.

En mayo de 2009 la Representación Legal de los Trabajadores (RLT) hacía hincapié en los problemas más frecuentes habidos en las tiendas Zara. Entre estos, estaban los relacionados con las contrataciones. La apertura de los Centros de Reclutamiento, desde los que a partir de 2007, se vienen realizando las contrataciones, ha supuesto una falta de control por parte de la RLT debido a que estos últimos no firman dichas contrataciones.

Es que además, ni firmamos contratos ni nada, pasan, directamente, la gente, a las tiendas... No puedes llevar ningún control ni nada de nada³⁹³.

Junto a ello, o como consecuencia de ello, -e incumpliendo el acuerdo-, se hacen contratos por *acumulación de tareas* en cualquier época del año, se realiza un nuevo tipo de contrato, el de *mozo*, con una jornada de ocho horas y que según dicen los sindicatos, supone un Fraude de Ley³⁹⁴. Además de haberse variado en el contrato, la actividad, de *comercio textil* a *comercio al por menor*. Junto a lo anteriormente expuesto y en la línea de actitudes mantenidas por la empresa años atrás³⁹⁵, la RLT hacía mención en el mismo documento, a las *cláusulas adicionales*, que han comenzado a tener cabida dentro de los contratos y en las que el trabajador se ha de comprometer a realizar cualquier tipo de actividad, trabajar domingos y festivos voluntariamente, la realización de horas complementarias, etc...

Hay mogollón de irregularidades...ya se ha denunciado muchas veces pero...todavía siguen metiendo...en cuanto te despistas ya hay contratos en fraude de Ley.

¿Y que tipo de fraude de Ley se comete?

Pues por ejemplo, le metían la jornada de lunes a domingo³⁹⁶.

En 2009, la Sección sindical CCOO de Zara, denunciaba el que en los contratos a tiempo parcial no se reflejaban las jornadas –ni diarias, ni semanales-, el exceso de horas complementarias –que superaban las impuestas por el convenio-, los cambios constantes de turnos... Siendo este tipo de contratación la más habitual dentro de las tiendas del Grupo.

En el mismo año, la mayor parte de despidos que se daban en las tiendas Zara, se escudaban en la crisis económica a la que se enfrentaba España y el resto del mundo. En la mayoría de los casos, esta destrucción de empleo recaía sobre aquellas trabajadoras cuyos

³⁹³ [Carmen Díaz: 12-03-2009, 21]

³⁹⁴ A finales de octubre de 2009 se ponía en conocimiento de las empleadas de las tiendas Zara, entre otros asuntos, la resolución de la denuncia interpuesta por los contratos de mozo. Estos quedaban sin efecto.

³⁹⁵ Por la que Zara fue condenada en Sevilla en el año 2006: "Un juez condena a Zara por imponer en sus contratos el trabajo en días festivos" [www.elpais.com , visto el 20-01-2009]

³⁹⁶ [Carmen Díaz: 12-03-2009,23]

contratos temporales llegaban a su fin y/o en aquellos por finalización de los periodos de prueba. Ello, para el sindicato era un incumplimiento del acuerdo firmado en la Inspección de Trabajo por el Fraude en la Contratación.

En definitiva, según el punto de vista de la RLT, la empresa viene firmando acuerdos que sabe que no cumplirá, pero que son usados como vía para retrasar lo que saben que serán futuras denuncias y como fórmula para ganar tiempo.

5.2.3 Los salarios

En el Capítulo III del Convenio Colectivo del Comercio Textil, 2006-2009³⁹⁷ se trataban los asuntos relativos a las *Retribuciones* para idéntico periodo. En él, se especificaba la subida anual del salario, siendo ésta, el "*IPC previsto por el Gobierno en los Presupuestos Generales del Estado*" para el año correspondiente, más un punto. Pero si la subida real era mayor a la esperada, la regularización en la diferencia entre ambos IPC se tendría que hacer en el plazo de treinta días.

Las retribuciones, en el caso de las dependientas, han ido aumentando a lo largo de estos años, hasta alcanzar, en 2009, un salario base de alrededor de 830 € en aquellas empleadas contratadas a cuarenta horas semanales. Siendo, para las trabajadoras a tiempo parcial, "*la parte proporcional del salario base, o de cualquier otro concepto salarial o extrasalarial*"³⁹⁸. Junto a ello, dos pagas extraordinarias, una en verano y otra en Navidades, que es equivalente a una mensualidad del salario³⁹⁹. Además, las empleadas tienen el abono del plus de transporte, siendo éste de 64.03 € durante los once meses que la dependienta trabaja y quedando fuera el mes correspondiente a las vacaciones.

Cabe mencionar que en dicho Convenio Colectivo se suprimían las horas extraordinarias⁴⁰⁰, siendo de carácter estructural aquellas necesarias para la atención de imprevistos y de siniestros. La cuantía, calculada sobre el salario hora individual, tiene un recargo del setenta y cinco por ciento en los días laborables y llega al ciento cincuenta por cien los domingos y/o festivos. Pero también, llegándose a un acuerdo entre trabajador y empresa, la compensación puede hacerse en tiempo libre (una hora y cuarenta y cinco minutos por cada hora extraordinaria) y puede acumularse⁴⁰¹.

³⁹⁷ [BOCM 282-27-11-2006]

³⁹⁸ Artículo 12.4 del Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid, 2006-2009 [BOCM 282: 27-11-2006].

³⁹⁹ La primera, pagada entre el 1 y el 30 de julio, la segunda, entre el 1 y el 15 de diciembre.

⁴⁰⁰ "*Aquellas horas que se realicen sobre la duración máxima de la jornada regulada en el artículo 9 del presente convenio*" (Artículo 18. Horas extraordinarias) [BOCM 282: 27-11-2006]

⁴⁰¹ Si bien en Zara, en principio no se hacen horas extra ni horas complementarias, sindicatos y trabajadoras nos hablan de ellas. Generalmente la devolución de las mismas se hacen en tiempo libre repartido en las jornadas de las empleadas [Carmen Díaz: 12-03-2009].

Siendo estas las condiciones mínimas marcadas por el Convenio, interesa conocer si las dependientas de Zara tienen algunas mejoras sobre estos mínimos o si por el contrario la empresa, se mantiene o incumple lo establecido por el marco legal.

5.2.3.a La empresa y su política retributiva

Según el Informe de Inditex del año 2008 en lo referente a los gastos de personal, en los sueldos fijos y variables, la empresa tuvo un aumento del 16,3%, con respecto al año anterior, pasando de 1.193.677 de euros a 1.389.177, a los que si sumamos las contribuciones a las Seguridad Social la variación disminuye un poco entre 2007 y 2008 quedando en un 15,6% llegando al 1.703.187 € totales.

Sueldo fijo y variable difiere según la función que se esté desempeñando, el grado de responsabilidad, etc... pero, según explica Badía⁴⁰², la proporción suele ser de en torno al 80% para el primero y del 20% para el segundo. Siendo el nivel relativo de los salarios algo superior al de la media del sector en todos los países en los que el Grupo está presente.

En los Informes anuales del Grupo, la información destinada a tratar asuntos relativos a los salarios parece ser escasa. En pocas líneas, se explica que en todas las áreas del Grupo, y no sólo en las tiendas, lo fundamental es el conseguir dar respuestas a los clientes. Por este motivo todos los empleados de todas las áreas del negocio, logística, producción y tiendas, cuentan con una parte del salario vinculado con la productividad y las retribuciones variables.

Pero ¿qué elementos de las políticas empresariales, en esta materia, harán que los sindicatos luchen por mejorar?

5.2.3.b ¿Qué hacen los sindicatos en materia salarial?

Para los sindicatos el tema salarial resulta ser uno de los pilares fundamentales en toda negociación colectiva, dejando, en ocasiones, otros asuntos sin discutir. Este hecho se debe a que puede ser uno de los factores fundamentales en la decisión de abandonar el sector. Los salarios del mismo son muy bajos, frente a horarios que se prolongan y constantes cambios a que se ven sometidas las trabajadoras. De ahí que desde los sindicatos quieran dignificar el trabajo de las empleadas del sector comenzando, entre otros elementos, a obtener salarios más altos. El hecho de ser un tipo de empleo muy feminizado tendrá, según los delegados sindicales, un peso importante a la hora de atribuir salarios bajos.

⁴⁰² [2008]

Las retribuciones del sector, que en la actualidad están en torno a los 800-900 euros por las cuarenta horas, son excesivamente bajas y permiten a los sindicatos usar el tema de los *mileuristas* como estandarte para la lucha por las mejoras salariales. Además, se ha de tener en cuenta, que nos encontramos en un sector donde el trabajo a tiempo parcial es el más común, haciendo que esas retribuciones en la mayoría de las ocasiones sean mucho menores.

Pero en nuestros sectores, estaremos entre los 800-900 euros a tiempo completo. Ten en cuenta que eso, a tiempo parcial, no supone nada⁴⁰³.

Desde distintas Federaciones, se vienen haciendo reuniones anuales en las que se tratan de fijar los objetivos en materia salarial para que se llegue a pactar un incremento superior al IPC real, esto es, que haya una recuperación del poder adquisitivo entre las trabajadoras del sector con una cláusula de revisión salarial. Se busca el conseguir un mínimo sectorial por debajo del cual nadie pueda estar. Dicho salario mínimo del comercio, como referencia, se fija en los 1000 euros. Pero los sindicatos son conscientes de la dificultad de llegar a esa cantidad debido a las diferencias habidas entre los distintos convenios existentes a nivel provincial (algunos lo marcan alrededor de los 700 € mensuales, mientras que otros rondan los 800).

Nosotros lo que estamos diciendo es que, ese es el objetivo y lo que habrá que buscar es el mecanismo y el calendario de cómo llegar. Luego hay muchos temas aparte del salario base: complementos, incentivos...⁴⁰⁴.

A nivel de las tiendas Zara, la RLT viene trabajando, también, en este ámbito. Así, entre los objetivos a cumplir en el periodo 2007-2011, se encontraba el de la revisión y aumento del porcentaje en la *comisión por venta*, como uno de los puntos fundamentales para negociar, puesto que, a pesar de que haya una menor cantidad de trabajadores en las tiendas, la comisión no sólo no ha aumentado, sino que ha ido disminuyendo en los últimos años, haciendo que las empleadas pierdan poder adquisitivo.

*Yo tengo muy claro que la dirección se quiere aprovechar de la crisis, pero lo cierto es que llevamos muchos años con una pérdida de poder adquisitivo bestial. Te puedo decir que hace más o menos quince años lo que nos salvaba en Zara eran las comisiones. Percibíamos una comisión de cien mil pesetas. Hoy eso se ha convertido, como mucho, en 100 euros, un bajón brutal*⁴⁰⁵.

⁴⁰³ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 9]

⁴⁰⁴ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 10]

⁴⁰⁵ [Rivas: 2009, 170]

Uno de los logros conseguidos por parte de la RLT en materia salarial, en 2006, fue el de que, tras haber interpuesto una denuncia en 2005, por el incumplimiento de la empresa del Convenio Colectivo, la paga extraordinaria de Navidad se devengase en los primeros quince días del mes de diciembre y separada de la nómina⁴⁰⁶.

Siendo un punto fundamental el referente a los salarios, no parece ser el único a tratar por los cuadros sindicales en las tiendas Zara. Como se veía en el capítulo destinado a la organización del trabajo, otra serie de asuntos parecen estar presentes entre los problemas que los delegados sindicales buscan solventar o, al menos, ir mejorando, al igual que el salario, poco a poco.

5.2.3 La formación en el sector

Mediante los sistemas formativos existentes tanto para la población empleada como también para aquella que no lo está, se buscará capacitar a los trabajadores en el desempeño de las funciones mediante la cualificación y/o dar acceso al empleo.

La necesidad de formar a los trabajadores se presenta desde el momento en que los empleados entran en la empresa, a fin de que sean capaces de desarrollar las labores para las que fueron contratados.

Desde 1993, la formación y el reciclaje profesional de trabajadores ocupados, se ha venido regulando a través de Acuerdos Nacionales de Formación Continua, suscritos entre las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, y entre éstas y el Gobierno.

En dichos Acuerdos la importancia de los Agentes Sociales, tanto en el diseño como en la implantación de la formación, ha sido fundamental. Permitiendo, además, la existencia de recursos financieros ya sea para las empresas o para los trabajadores. La concertación social es el modelo en que se basa, al igual que el desarrollo de instituciones paritarias –sectoriales y territoriales-.

En 2003, mediante el Real Decreto 1046/2003 de 1 de agosto, se introdujeron ajustes y mejoras del sistema. Entre ellas: la entrada de una perspectiva integradora en el desarrollo del sistema de formación continua o el interés de que las ayudas de formación continua, se extendiese al mayor número de empresas.

⁴⁰⁶ [diptico, *Especial Elecciones Sindicales*]

En 2007, a través del Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo, se estableció el actual modelo de formación profesional para el empleo, el régimen de funcionamiento, financiación, estructura organizativa y participación institucional. Mediante éste, se pretendía conseguir favorecer la formación a lo largo de la vida laboral, pudiendo mejorar la capacitación profesional y el desarrollo personal. ¿Cómo conseguirlo?. Dando conocimientos adecuados para las competencias requeridas por la empresa, o mercado de trabajo, de forma tal que se pueda contribuir a la mejora de la empleabilidad de los trabajadores, de la productividad y de la competitividad de las empresas⁴⁰⁷.

Entre los nuevos trabajadores, habrá unos requerimientos por parte empresarial por los que, la formación, la renovación y actualización de conocimientos, resultarán fundamentales a la hora de que el trabajador se mantenga dentro del mercado laboral⁴⁰⁸.

En lo que a comercio se refiere, en el capítulo XI del Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid, 2006-2009 (*Formación y promoción en el trabajo*) se especifica que los empleados tienen derecho a asistir a cursillos de formación y reciclaje, impartidos por la patronal o sindicatos, siendo obligatorio avisar de la asistencia a estos, con siete días de antelación. La formación que se quiera recibir, ha de ir relacionada con *las necesidades específicas del sector* y puede tener una coincidencia con la jornada laboral, como máximo, de una hora y media. Junto a esto, se especifica que el máximo de horas anuales retribuidas será de sesenta.

¿Pero cuáles serán las actuaciones empresariales en el caso de Zara en esta materia?
¿Y la percepción sindical?

5.2.3.a Formación continua y promoción interna. La visión de la empresa

"En los planes de formación de Inditex, el personal de tienda concentra la mayor parte de los esfuerzos. Además de la información general sobre la compañía y la formación sobre atención al cliente que reciben todos los empleados de tienda, cargos específicos como el de encargado o cajero requieren de formación orientada a su labor." [Informe anual 2009, 161].

Inditex dice ofrecer a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna, reiterando su creencia en la estabilidad en el empleo y en la formación continua.

Como ya se decía en el capítulo anterior, labores tales como la información dada por el personal de las tiendas a los equipos comerciales, parecen tener un gran valor dentro del

⁴⁰⁷ [<http://www.fundaciontripartita.org/index.asp?MP=1&MS=157&MN=2>, visto en abril 2008]

⁴⁰⁸ [Alonso, L. E.: 2000; Chozas Pedrero, J.: 2000]

Grupo. Puesto que es mediante ello cómo el Grupo dice inspirar sus colecciones de ropa. Según Inditex, los trabajadores tratan de captar los deseos, opiniones y tendencias que busca la clientela y de ahí nace la importancia que la empresa parece mostrar por la *formación del personal de tienda*, de modo que le da un conocimiento especializado *sobre la evolución de las tendencias de moda* para aprender a captar y formalizar la información dada por parte de los compradores.

A partir del Informe anual de 2006 la empresa comenzaba a dar una información más detallada sobre los diferentes planes de formación que se realizaban desde ésta. Del mismo modo, comenzaban a especificar los tipos de cursos impartidos y las horas:

Tabla 13: Formación corporativa

Áreas de desarrollo	Empleados formados	Horas formación recibidas
Formación inicial y de acogida	2.297	254.708
Sistemas de gestión de tiendas	837	176.643
Formación comercial para tiendas	901	120.191
Idiomas e informática	3.438	89.212
Gestión del talento y desarrollo de habilidades	1.525	62.140
Total	8.998	702.894

Fuente: Informe 2006

Del Plan corporativo de formación, en 2006, se podían destacar tres programas con alcance internacional:

1. *programa de identificación de potencial humano* (instrumento para garantizar la promoción interna de las tiendas y en puestos comerciales de las cadenas)
2. *programa de formación para aprender español* (para empleados de todo el mundo. Puesto en marcha en 2006 tras haber alcanzado un acuerdo con el Instituto Cervantes a principios de año. Dicho acuerdo se establecía con el fin de favorecer la integración y desarrollo profesional, dando así facilidades para acceder a mayor oferta de puestos de promoción interna). Para ello se creó una página web, traducida a ocho idiomas, en la que además se daba a conocer la posibilidad de inscribirse a los cursos.
3. *Programa de formación para los equipos de servicios centrales*. Con la intención de preparar a los profesionales para los retos futuros. Este programa iba dirigido a la formación de empleados de servicios corporativos en áreas de conocimiento especializadas –finanzas, control de gestión, auditoría, recursos humanos, etc...- y del

colectivo de comerciales en áreas de alto impacto para el negocio: diseño digital, compras, responsabilidad social, medio ambiente, propiedad industrial, etiquetado.

4. Por último se mencionaba el *programa de desarrollo directivo* en el que profesionales con formación de postgrado, con experiencia profesional de 3-4 años y movilidad internacional, se incorporaban a escuelas de reconocido prestigio. Desde Inditex, estos profesionales accedían a un plan individualizado de formación, durante 6-8 meses, centrado en el conocimiento detallado de la organización, empezando desde las tiendas. Tras este primer periodo van a un destino internacional, generalmente en una de las filiales del Grupo.

Según datos del informe 2007, el Grupo Inditex invirtió 40 millones de euros en programas de formación para los empleados de todo el mundo. De toda la inversión que se realizó, se decía que el 70%, esto es 28 millones, se habían destinado para la formación de aquellas personas que iban destinadas a las tiendas.

¿Pero qué tipo de formación es la que se imparte a los trabajadores de las tiendas? Los planes de formación van dirigidos al personal durante los primeros meses de apertura del nuevo establecimiento. No se especificaba si dicha formación se impartía en zonas destinadas a la misma o si eran trabajadores de otros locales los que daban los cursos sobre la marcha⁴⁰⁹. Lo que sí aparecía en dicho informe era el 'supuesto' gasto de 11 millones de euros en la formación impartida en las aulas.

*"El ejercicio 2007 se ha caracterizado desde el punto de vista formativo por la extensión del uso del Terminal de Gestión de Tiendas (TGT), el nuevo programa informático que actúa como canal de comunicación entre las tiendas y las áreas corporativas del Grupo. El TGT, que se está implantando paulatinamente en todos los establecimientos del mundo, permite ofrecer al personal de tiendas programas online de formación como los de prevención de riesgos laborales."*⁴¹⁰.

Para que la empresa pueda tener una conexión en tiempo real con todas las tiendas del mundo y en unión a los sistemas de comunicación que ya existían en Inditex, en 2006 el Grupo empresarial incorporó los *Terminales de Gestión de Tiendas* (TGT). El TGT está dotado de un programa informático que hace posible que el personal de las tiendas, a través de una pantalla táctil, pueda tener acceso a todo tipo de información sobre los productos, sobre el almacén, además de mantenerse comunicados con la dirección de cada cadena, con los centros logísticos y con otras tiendas, mediante el correo electrónico. De este modo la relación con el cliente se vuelve mucho más ágil, además de la mejora que se puede dar en la gestión comercial puesto

⁴⁰⁹ Como se verá en el apartado de formación en que hablan sindicatos y trabajadores, la formación en tiendas se imparte, directamente por las propias empleadas.

⁴¹⁰ [Informe 2007: 142]

que el TGT, que se va implantando poco a poco en todo el mundo, posibilita el realizar programas online, para los empleados en tienda, de formación⁴¹¹.

Además, el informe de 2007 nos habla de los cursos personalizados que la empresa oferta a los trabajadores y que son diseñados entre los departamentos correspondientes y Recursos Humanos. Tienen una duración de quince días, de los que algunos se dedican a la formación en tienda. En cambio, la formación de los encargados se focaliza en las enseñanzas sobre la dirección de personal, la delegación, la motivación y el desarrollo de equipos.

Según el Grupo Inditex, dentro de la compañía, se busca el que los empleados, mediante sus capacidades, tengan la posibilidad de crecer en la empresa al mostrar su talento. A través del Programa de Identificación y Desarrollo Potencial se trata de gestionar el talento, mediante su identificación, la formación y el desarrollo. Es un tipo de programa que funciona desde antes del 2008, pero que en ese año se seguía implantando.

Durante el 2008 el Grupo Inditex invirtió 44 millones de euros en programas de formación para los empleados de todo el mundo. De toda la inversión que se realizó, como el año anterior, se decía que el 80% -un 10% más que en 2007- se habían destinado para la formación de aquellas personas que iban a las tiendas, mediante planes de acogida, de formación continua a través de los Terminales de Gestión de Tienda (TGT) y cursos de Prevención de Riesgos Laborales.

Por otra parte, en lo que respecta a la formación en las aulas, en los que se imparten cursos principalmente de idiomas e informática, el Grupo destinó nueve millones de euros y alrededor de un millón de horas. La idea de la formación, según el Grupo, se basa en conseguir mejorar las habilidades profesionales de los empleados. Así, los planes de formación contemplan la acogida de nuevas incorporaciones (elemento remarcado en informes anuales anteriores), dirección y gestión de equipos, idiomas, sistemas de información, nuevas tecnologías, planes individuales de formación, sistemas de gestión de tienda (TGT, cajas, PDA) y formación en producto, materias primas y presentación de colecciones. Del mismo modo que formación en responsabilidad social corporativa, medioambiente y políticas de prevención de riesgos laborales a través de cursos presenciales o vía online.

Nuevamente, al igual que en los Informes anteriores no se especificaba quiénes son las personas que imparten los cursos, en cambio si se remarcaba que, en 2008, la empresa elaboró materiales como guías, consejos, evaluaciones periódicas para la formación, de forma tal, que se ayude tanto a las empleadas que se forman como a los propios formadores.

⁴¹¹ [Informes 2006 y 2007]

*Estos manuales cuentan con información detallada sobre cualquier aspecto del trabajo en tienda, como recursos humanos, actuación en caja, medioambiente, o información detallada sobre la cadena y el Grupo. Todos los encargados de tienda tienen los manuales disponibles para su utilización por parte de los empleados en cualquier situación concreta*⁴¹².

Además, en lo que respecta a las tiendas, en el mismo año, se incluyó una guía específica de Atención al Cliente, elaborada por el equipo de Servicio al Cliente, en base a las sugerencias dadas y comentarios de las empleadas de las tiendas. Estas guías, se encuentran instaladas en el servicio de TGT y facilitan solucionar cualquier situación que tenga que ver con los productos, con las políticas comerciales o incidentes.

Otras acciones generales dirigidas a la atención al cliente, parecen ser las destinadas a motivar a los equipos.

Los planes de formación para las tiendas, según la empresa, fueron destinados a formar a nuevos empleados y encargados. En ambos casos la función de un 'profesional veterano' y un manual de responsabilidades ha sido fundamental. Para la formación de nuevos empleados, el Grupo, dio cursos a empleados de tiendas con el fin de que actúen como tutores de las recién llegadas. En el caso de los encargados, *-profesionales con más responsabilidad en Inditex, por su papel clave en el contacto con el cliente y sus demandas-*⁴¹³, se llevó a cabo la selección de 500 encargados de tienda, impartíendoseles cursos para capacitarles como formadores de futuros responsables de tienda. Debido a estas políticas, Inditex informaba de una reducción del absentismo (en un 4,4% en España), de la temporalidad (en un 3,6%) y de la rotación (en un 34,5% en España).

Otros medios de participación, formación y comunicación a disposición de los empleados son, la revista interna IN e Intranet, medios a través de los que los empleados de los centros de España, pueden mantenerse en contacto con la empresa.

Con la aparición de la Revista Interna IN, de tirada trimestral, que comenzó en el Grupo a principios del Siglo XXI⁴¹⁴, se buscó transmitir a los empleados la cultura corporativa de Inditex. La revista es una publicación gratuita y de uso interno accesible a todos los trabajadores. Su distribución se realiza a través de los centros de trabajo. IN se edita en español, inglés, francés, alemán, portugués e italiano, teniendo acceso a todos los mercados en los que está presente. En sus comienzos llegó a alcanzar los 27.000 ejemplares, para pasar, en

⁴¹² [Informe anual 2008: 163]

⁴¹³ [Informe 2008, 164]

⁴¹⁴ La primera noticia de esta revista interna aparecía en el Informe anual de 2001

2006 a los 72.300. En 2008, la revista hacía su aparición, por vez primera, en las franquicias del Grupo.

A través de IN, durante estos años, Inditex ha podido realizar diferentes campañas de formación dirigidas a sus empleados, que han sido difundidas por este medio. Entre ellas caben destacar las referentes al curso de formación de español, a la campaña que pretendía la reducción de las emisiones de CO₂, en la que, además, se pedía la colaboración a los empleados y finalmente la campaña de salud, que se desarrolló durante dos años consecutivos y que llegó a su fin en junio de 2008⁴¹⁵.

*Toca hacer balance. Cerrar una etapa para abrir otra nueva. IN concluye la Campaña de Salud, que se iniciaba hace dos años, apostando por la vida sana. Decidirnos por una buena alimentación, conseguir el equilibrio vital o seguir unos hábitos saludables está en nuestras manos. (...) Nuestra responsabilidad como Grupo es seguir creciendo de forma sostenible. Concienciarnos de que cada pequeño gesto suma es nuestro compromiso personal*⁴¹⁶.

Dentro de los diferentes temas que se tratan en la revista del Grupo, encontramos algunos relativos al medioambiente y a la sostenibilidad. Mediante éstos, IN trata de sensibilizar a sus trabajadores. Entre los artículos encontramos los dedicados al uso de algodón en las prendas de vestir (*"Our hands, Shape the World. Zara amplía su colección de algodón orgánico"*⁴¹⁷), o aquellos dedicados a reducir las emisiones de CO₂ mediante la iniciativa de una de las cadenas del Grupo Inditex (*"The Pull and Bear Forest"* [en IN, 31, septiembre 2008]). Además y siguiendo en la línea del compromiso medioambiental, sus materiales son reciclables⁴¹⁸ y provienen de *'bosques gestionados de manera sostenible'*. Junto a estos temas se pueden encontrar artículos en los que se habla sobre aspectos de la historia del Grupo, sobre las tendencias habidas en el momento de edición del número correspondiente de IN, etc... De este modo se trata de impregnar a los trabajadores de la cultura del Grupo.

Con el número 31 de la revista, se distribuyó también la Directriz de Prácticas Responsables del Grupo Inditex que fue aprobada por el Consejo de Administración en junio de 2006. Con ello se busca que todos aquellos con vínculo laboral con el Grupo lo hagan bajo un comportamiento ético.

La empresa, además, y según lo plasmado en los informes, muestra cierto interés por aquellos temas relativos a los riesgos laborales, terminando por aparecer en aquellos apartados

⁴¹⁵ [Editorial de la Revista IN, 30, junio 2008]

⁴¹⁶ [IN, 30, junio 2008]

⁴¹⁷ [en IN, 30, junio 2008]

⁴¹⁸ Incorpora en el embalaje de la revista el certificado del aditivo 'd2w', esto es, son bolsas degradables que aceleran el proceso de descomposición de forma natural en alrededor de 1-2 años

que hacen mención a la formación que se da a los empleados del Grupo. El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de Inditex depende de la Dirección General de RRHH, y se encuentra instaurado en toda la estructura internacional de RRHH de cada país y empresa. Sus objetivos son los de la prevención de riesgos y salud laboral.

La misión corporativa es velar por la salud y la seguridad de nuestros empleados y el cumplimiento estricto de las diferentes legislaciones en materia de prevención y salud laboral. La responsabilidad de la prevención es compartida por los responsables de recursos humanos y por los máximos responsables de cada centro de trabajo, además de los órganos específicos que desarrollan esta función, como los servicios de prevención o los comités locales⁴¹⁹.

En 2004 se aprobó un plan estratégico, cuya fecha de aplicación era 2005-2006, para dar formación a todos los empleados en España en materia de prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Según los Informes corporativos, en 2006 se formaron 6000 trabajadores de tiendas en España y en 2007 se implantó un programa de formación internacional online. Así, 13.000 empleados de todas las cadenas pudieron recibir un manual de auto-formación en prevención de riesgos. A través del TGT, en 2008, 5258 trabajadores de tiendas recibían la formación en prevención.

Tabla 14: Número de empleados representados a través de los órganos de prevención en España:

De tiendas	28.922
De fábricas	1.277
De logística	3.494
De Servicios centrales y otras actividades	1.048
TOTAL	34.741

Fuente: Informe 2006.

En el año 2006 se realizó una '*auditoria externa*' sobre la gestión de la prevención llevada por el Grupo. Se implantaron servicios médicos asistenciales en los principales centros de trabajo del Grupo, se realizaron revisiones en los sistemas antiincendios y de seguridad en las tiendas de todo el mundo. El mayor control se llevó a cabo en los colectivos que están más expuestos a riesgos (personal de obras de construcción y mantenimiento de instalaciones y trabajadores de logística).

⁴¹⁹ [Informe 2006:442]

Tabla 15: Actividades de prevención en España en 2006

Simulacros de evacuación realizados	68
Evaluaciones de riesgo realizadas	135
Empleados participantes en simulacros	4.400
Empleados formados en prevención	6.000
Empleados que reciben manuales de autoformación	13.000

Informe 2006

Del 2007, la empresa destacaba el desarrollo de un soporte on-line que permite el que los empleados reciban una formación inicial, además de periódica sobre los riesgos posibles en el trabajo desarrollado, junto a ello, la fórmula para evitarlos y las medidas correctoras. Por este motivo, la empresa, recibió en 2007 el premio PREVER 2007 concedido por el Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo y la Xunta de Galicia.

De todos los planes formativos que el Grupo lleva a cabo con sus empleados, se extrae una posible reducción de accidentalidad y absentismo.

Inditex dispone de un procedimiento de registro y notificación de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo que asegura el cumplimiento escrito en su tramitación. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo se comunican al Servicio de Prevención corporativo y a la autoridad laboral correspondiente⁴²⁰.

Según datos de la empresa (2007), en España, se han perdido un 0,39% de las horas establecidas en el contrato, puesto que la mayoría de los accidentes son leves y de duración corta. En 2006 se dio un 4,20% de absentismo (horas perdidas sobre el total de horas del contrato).

5.2.3.b ¿De qué formación hablamos?

En 2007, CCOO en Zara se comprometía a conseguir que la empresa diese formación a todos los empleados y no sólo para aquellos con cargos y responsabilidades.

A pesar de lo dicho por la empresa en los diferentes informes del Grupo, tanto sindicatos como empleadas se quejan de una escasez de formación 'formal', por parte de Inditex hacia las recién llegadas y hacia las empleadas más veteranas.

⁴²⁰ [Informe de 2006: 443]

Aún así, desde los sindicatos sí se habla de que la empresa da una formación específica, mediante las ayudas de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo⁴²¹. Son los planes de formación anuales. Mediante estas ayudas, concedidas para formar a los empleados, realizan cursos destinados a la formación para atención al cliente, para cajeras, etc... En este tipo de cursos, se han de fijar los colectivos a los que irá dirigido el aprendizaje, puesto que existen algunos 'preferentes' que puntuarán más para la obtención de la subvención. Esta formación, al tener en su patronato, a los sindicatos, además de a las organizaciones empresariales, ha de ser controlada por el comité. De no ser así, -se quejan los delegados sindicales de Zara-, la empresa usa los planes de formación subvencionados en vez de para la formación externa de los empleados, para la interna.

La idea es que al ser un tipo de formación pagada por todos los trabajadores, estos han de ser los que escojan aquella que desean recibir, mientras la empresarial es pagada por la propia empresa.

El problema, según los delegados surge porque, si bien desde la Fundación Tripartita, se requiere conocer el tipo de formación que la empresa solicita para concederle la subvención, aquella, simplemente controlará que dicha formación sea llevada a cabo. De ahí, la importancia de los comités, que han de estar pendientes de los cursos solicitados por la empresa. Aquellos, vigilan y controlan, pudiendo hacer informes favorables o en contra de los planes de formación ofertados por la empresa. Por tanto, si los cursos no se aprueban por el comité, la subvención a la empresa puede suprimirse. Pero la crítica de los propios delegados hacia su labor de control, viene porque terminan por considerar el tema de la formación como un elemento de negociación y control secundario. Máxime cuando a nivel sindical se lleva pocos años dentro de la empresa y se tratan de atajar otros problemas considerados de índole mayor.

Un comité, cuando empieza, se preocupa más de otras cosas. La formación la deja un poco de lado, porque es secundaria. Y te preocupas por otras cosas. Entonces...pues de eso se aprovechan las empresas⁴²².

Los primeros cursos que se suelen impartir en este tipo de grandes cadenas de moda, suelen ser aquellos en los que la empresa cuenta su trayectoria histórica: cómo nació, dónde se encuentra,... de forma tal que la recién llegada se pueda terminar por identificar, por sentirse co-responsable, por ser parte de la empresa.

⁴²¹ Previamente se impartía mediante el FORCEM (Fundación para la Formación Continua) que se fusionó con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo en el año 2007.

⁴²² [Juan Díaz: 21-01-2008, 5]

La duda sobre el tipo de formación ofertada surge al cuestionarse si los cursos impartidos por Zara, terminan por servir para una promoción profesional de las dependientas de las tiendas. Según los sindicalistas, aquellos cursos que vayan más allá de los de Atención al Cliente y de la Historia empresarial, aquellos sobre Gestión, Escaparatismo, Reposición... suele ser mucho más elitistas a la hora de seleccionar a las empleadas que los recibirán⁴²³.

A nivel más general, desde las federaciones sindicales se trata de conseguir plasmar en los convenios del sector, la relación entre cualificación y adquisición de conocimientos en la formación continua, de tal forma que ambas tengan una relevancia en la promoción profesional.

Otro de los debates en las Federaciones sindicales es el que se refiere al tiempo efectivo de la formación. Sobre éste, se viene discutiendo con la intención de ir negociándolo en todos los convenios. Para los sindicalistas el tiempo efectivo de formación ha de ser tiempo efectivo de trabajo, no teniendo que impartirse dentro de la jornada laboral aunque, como ya aparece en algunos convenios, sí puede llegar a compartir tiempo de trabajo con tiempo de formación, puesto que ello ha de repercutir de forma positiva en el quehacer diario de las empresas.

Desde los comités se va exigiendo que se impartan cursos para las trabajadoras, puesto que desde los sindicatos se ve una desprofesionalización de éstas. Y se pretende que la formación ofertada pueda resultar de interés a las empleadas, cualificándolas en otros temas alejados de la atención al cliente, como por ejemplo en corte y confección, textil, cursos de inglés...de tal forma que terminen por revertir en su cualificación, del mismo modo que en un mejor trabajo en las tiendas.

La percepción de las delegadas sindicales es la de que, de haber cursos de formación, estos se dan a aquellos con puestos en la dirección, pues las trabajadoras no reciben cursos formales en los que se les enseñe elementos relativos a las funciones que desempeñan. Las 'nipoñas' no se pueden considerar como formación, si bien en ellas, como ya se contó en el capítulo relativo a la organización del trabajo, se discuten asuntos que van surgiendo en el trabajo diario.

Que yo sepa, nunca se han hecho cursos de formación⁴²⁴.

Al hablar de formación, delegados y trabajadoras, hacen mención a los que han de recibir las cajas para poder ejercer esta función. Pero estos, terminan por darse tras años en los que la empleada desarrolla esa labor específica sin haber recibido cursos.

⁴²³ [Susana Díaz: 24-01-2008]

⁴²⁴ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 3]

A las cajeras les mandan después de un año de estar haciendo su trabajo, a un curso de una semana a Coruña. Les hacen un *curso de cajas*, que es estar una semana con las monitoras haciendo lo que llevan haciendo durante dos años en la tienda. Y cuando hacen ese curso, les empiezan a pagar un plus. O sea, aparte de las comisiones como dependientas, les dan un plus por ser cajera central. O sea, que se están dos años desempeñando esa función y ese plus no se lo dan hasta que no hacen el *curso de cajas*. Ellos (la empresa) metían esos cursos como cursos de formación. No. Esos cursos, son cursos que le interesan a la empresa porque les interesa tener una cajera y entonces, la forman. Pero no pueden utilizar el dinero que le dan de ayuda para dar estos cursos⁴²⁵.

¿Quiénes forman? ¿Cuándo forman? Son preguntas que se formulan desde el comité de empresa. La sensación percibida por delegados sindicales y empleadas es la de una inexistencia de formación siendo, lo más cercano a ello, la transmisión del conocimiento de las trabajadoras veteranas a las recién llegadas.

Según la información que se tiene son las propias empleadas de las tiendas las que desde hace años, vienen formando a las nuevas empleadas, o las encargadas las que forman para puestos de responsabilidad a las dependientas que quieren que ocupen determinados puestos correspondientes a la coordinación, etc....

La empresa asigna a la persona que impartirá el curso y aquella a la que se formará, los días que durará el proceso y las horas que se destinarán al mismo. Pero ello, según los delegados, no puede ser considerado como formación debido a que, al hacerse dentro de la jornada laboral de ambas, da lugar a interrupciones continuas por parte de la clientela imposibilitando explicaciones sobre tejidos, funcionamiento de la tienda, etc...

No se está aprendiendo. No se está formando porque, para mi, la formación me la curro yo, yo sola en la tienda...que venga una niña y me diga: '*oye, que has colocado mal eso*', que vuelva a doblar los pantalones y ya está, ¿eso es formación?⁴²⁶.

En definitiva, la formación impartida por las tiendas Zara a las dependientas parece ser imperceptible tanto para la mayoría de las afectadas (las propias trabajadoras) como para los delegados sindicales. Y si bien, empieza a formar parte de los puntos por los que la RLT vela, todavía hoy, aparecen otros asuntos que se consideran prioritarios para la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores. Aún así, el tema de la formación empieza a adquirir

⁴²⁵ [Eva: 21-01-2008, 10]

⁴²⁶ [Carmen Díaz: 12-03-2009; 15]

una importancia en la negociación debido al intento de recuperación de una profesionalización del sector.

5.2.4 Calendarios y jornadas

Al hablar sobre el comercio, no se debe olvidar la importancia que, en éste, adquiere el tema relativo a las jornadas de trabajo. Los trabajadores, que suelen tenerlas a tiempo parcial, -como ya hemos podido comprobar, generalmente no por deseo, sino por imposición empresarial-, comprueban cómo sus horarios fluctúan de un día para otro no cumpliendo con los calendarios laborales por los que deberían guiarse.

De hecho, según el Estatuto de los trabajadores, en el apartado 6 de su artículo 34, dice:

*Anualmente se elaborará por la empresa el calendario laboral, debiendo exponerse un ejemplar del mismo en un lugar visible de cada centro de trabajo*⁴²⁷.

Pero en las tiendas, el desconocimiento de estos resulta ser la realidad, haciendo que las trabajadoras no sepan cómo serán las jornadas que tendrán que realizar a lo largo del año, no conocerán el periodo de vacaciones del que disfrutarán con la antelación de dos meses que estipula el convenio, etc...Además de la falta de cumplimiento que, de forma habitual, se da en las jornadas, con constantes cambios en los horarios debido a motivos de diversa índole, donde priman las repentinas sustituciones a compañeras.

Según el *Convenio Colectivo del Comercio Textil en Madrid, 2006-2009*, la duración máxima de la jornada es de 1784 horas anuales, siendo esto un total de 40 horas por semana y reduciéndose en un día por mutuo acuerdo entre la empresa y el empleado. Por otro lado, el convenio contempla el hecho de *un mayor volumen de trabajo en los meses de enero, febrero, junio, julio y diciembre*, causa por la que la empresa puede distribuir de forma irregular la jornada de trabajo en esos periodos, pero por un máximo de 26 días al año y siempre respetando el tiempo mínimo de descanso diario, -de doce horas entre jornada y jornada-, y semanal⁴²⁸. La jornada irregular permite que el empleado pueda disfrutar de su descanso dentro de los dos meses siguientes a haberla realizado, además de acumularlo para disfrutar en jornada completa. Pero para poder variar la jornada a una irregular, la empresa ha de preavisar con ocho días de antelación o bien a la RLT, o bien al propio empleado. Pero, ¿cuál será la política empresarial en materia de calendarios y jornadas y cuál la respuesta de los sindicatos?

⁴²⁷ [Estatuto de los Trabajadores, en <http://www.lexureditorial.com/leyes/et17o35.htm#indet8> , visto por última vez en enero de 2010]

⁴²⁸ Artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores (apartados 2 y 3).

5.2.4.a La flexibilidad de los horarios

Al considerarse, Inditex, un Grupo caracterizado por la flexibilidad, éste, la aplica a los horarios de los empleados, de forma tal que dice facilitar diferentes turnos.

Desde sus inicios Zara ha venido usando los horarios ininterrumpidos en las tiendas, para facilitar el que la clientela visite su negocio en cualquier momento del día. Ello supone el que las dependientas de las tiendas tengan diferentes turnos: de mañana, de medio día y de tarde. Haciendo así posible el que las tiendas no estén descuidadas en ninguna franja del día. Eso sí, quedando, los departamentos con poco personal, sobre todo en el horario de mañana y medio día y siendo mayor, el número de empleadas en horario de tarde.

5.2.4.b Luchando por los tiempos de trabajo

La 'casi' obligación de jornadas a tiempo parcial (de 16, 20, 24, 28, 30 y 34 horas) con el deber de la disponibilidad a constantes cambios en los horarios, hace imposible el que los trabajadores puedan compaginar su empleo con otros trabajos o estudios.

...son, casi todo, gente de media jornada. Gente de 40 horas, no sé, pero a lo mejor, como mucho, puedes tener en una tienda, 6 personas. Los encargados y a lo mejor algún responsable o coordinadora, pero nada más... O la cajera. Es todo gente de media jornada⁴²⁹.

La alta flexibilidad y la desregularización que existe en materia de jornadas hacen que los trabajadores vivan las 24 horas de día por la empresa.

...estos trabajadores pues tienen unos horarios totalmente infames. Dedicán su vida, única y exclusivamente, a la empresa. ¿Por qué? Porque se les cambian los horarios constantemente, tienen que cubrir bajas de otros trabajadores, o vacaciones, o lo que sea⁴³⁰.

Así, se tiene constancia de una serie de reivindicaciones sobre las que ya se hablaba en el Boletín de CCOO sobre el '*Especial elecciones sindicales*' que apareció antes de octubre de 2007. En éste, CCOO en Zara, se comprometió a conseguir una serie de mejoras que hacía evidente el incumplimiento de determinados aspectos relativos a las jornadas laborales por parte de la empresa.

⁴²⁹ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 3]

⁴³⁰ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 2]

Dicha vulneración quedaba reflejada en dos de los puntos que se referían a los "Objetivos a conseguir por CC.OO. en Zara en los próximos 4 años 2007-2011":

1. **CALENDARIO LABORAL** (anual) incluyendo en el mismo las horas semanales, anuales, festivos que se trabajen, días libres vacaciones, etc. quedando reflejado el exceso de jornada anual que tenemos todos los trabajadores de Zara. (...)
2. **JORNADA LABORAL** regular y sin alteraciones⁴³¹ constantes de horarios. (No se puede seguir permitiendo, como es costumbre por los responsables de tienda, que nos cambien los horarios constantemente, ya que únicamente se puede variar la jornada en los meses de enero, febrero, junio, julio y diciembre y como máximo 26 días al año)
3. **DESCANSO SEMANAL DE DÍA Y MEDIO ININTERRUMPIDO** para todos los trabajadores de Zara, tal y como marca nuestro Convenio Colectivo ⁴³².

Hasta aquel momento la RLT había conseguido varios objetivos en materia de calendarios y jornadas laborales. Por un lado, mediante una cláusula adicional, CCOO consiguió la *existencia del calendario laboral*, que debía estar expuesto en tablones y firmado por los empleados. Mediante la misma cláusula, los encargados pasaban a tener una jornada laboral de 40 horas semanales, gracias al recorte de horas con el día libre a la semana que se obtuvo, el sábado libre al mes y la salida de los encargados, de las tiendas, dos días por semana, dos horas antes del cierre. También se consiguió que las vacaciones de invierno constaran de once días, mientras que las de verano tuvieran veintiuno. Otro logro fue el de conseguir un día libre al año por exceso de jornada, para aquellas empleadas que tuviesen una antigüedad de, al menos, un año. Además, en 2006, se obtuvo el que la empresa ampliara el horario de cierre *mejorando la repercusión de dicha ampliación para los trabajadores de mismas tiendas*. Mediante la denuncia interpuesta por CCOO ante la inspección de trabajo, se conseguía que se eliminara en los contratos en que aparecía la jornada laboral de lunes a domingo y que pasara a ser, de lunes a sábado.

El mismo año, la prensa sindical hacía mención a una serie de compromisos que la empresa había adquirido con la RLT, por lo que se comprometía a la creación futura de calendarios estructurales, asociados a los contratos por los que las empleadas sabrían el turno fijo en el que trabajarían⁴³³.

⁴³¹ El subrayado es mío.

⁴³² [Boletín de CCOO: 2007]

⁴³³ [Madrid Sindical Comercio y Hostelería, nº 78, julio 2006]

Si bien como ya se ha visto, según el Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid⁴³⁴, la posible variación de la jornada ha de realizarse con un preaviso de ocho días, como mínimo⁴³⁵. El incumplimiento de este punto es constante. Así, un año más tarde de la firma del Convenio, tras la victoria de CCOO en las elecciones de octubre de 2007, seguían apareciendo hojas informativas que reflejaban y todavía hoy muestran dicho incumplimiento en los horarios de los trabajadores. Bajo el título "*Que levante la mano...*"⁴³⁶, CCOO en Zara, busca una forma para alentar a los trabajadores a que luchen porque se cumpla con la ley y por conseguir unas mejores condiciones laborales. En octubre del 2008, se planteó realizar una concentración en la Puerta del Sol de Madrid para protestar, entre otros motivos, por las *jornadas infames con cambios constantes de horarios*. Pero la empresa terminó por firmar un acuerdo con la RLT por lo que la concentración, se desconvocó.

Un año antes, en 2007, delegados sindicales de Zara buscaban el conseguir que se pusiera en marcha el calendario anual que daría, a los empleados, la posibilidad de conocer su horario y evitar el exceso de jornada. La propuesta, que fue aceptada por la empresa, consistía en la presentación de un calendario anual que incluyera los domingos en que la empleada trabajaba, las vacaciones, el exceso de jornada, los días libres, las fiestas, etc. Pero a pesar de la aceptación por parte de Zara –Inditex, parece que actualmente se sigue llevando a cabo una política que dista mucho de la propuesta por los sindicatos y la aceptada por la empresa.

En 2008 desde la Sección Sindical de CCOO, se informaba a las empleadas de Zara de las denuncias interpuestas ante la negativa de la empresa a llegar a una serie de acuerdos. Por un lado se denunciaba el que el calendario laboral debía ser anual –y no lo era-. En éste, debía aparecer la jornada diaria y semanal, los descansos semanales, las vacaciones y el exceso de

⁴³⁴ BOCM 282-27/11/2006

⁴³⁵ Artículo 9. BOCM 282-27/11/2006

⁴³⁶ Dicha hoja informativa fue proporcionada en una entrevista mantenida con una trabajadora de Zara [Miriam] el día 5 de noviembre de 2008. Bajo el título: "*Que levante la mano...*" aparecen una serie de incumplimientos por parte de la empresa:

- *Que levante la mano quien no haya hecho horas extra (complementarias) para cubrir algún imprevisto...*
 - *Que levante la mano quien no le modifiquen constantemente los horarios.*
 - *Que levante la mano quien haya cobrado una sola hora nocturna por hacer inventarios, rebajas, etc...*
 - *Que levante la mano quien le paguen la cena o el taxi por quedarse a inventarios, puestas de rebajas, etc...*
 - *Que levante la mano quien no se haya quedado después de su jornada laboral a hacer la nìpona porque es obligatoria...*
 - *Que levante la mano quien no le hayan puesto pegas para disfrutar el día por el día libre que tenemos al año (acuerdo de CC.OO. y la empresa)...*
 - *Que levante la mano quien no ha tenido que recuperar horas por exámenes oficiales, etc...*
 - *Que levante la mano quien haya firmado la baja voluntaria forzada o se haya ido resignada y ya no esté con nosotros...*
 - *Que levante la mano quien no haya tenido un descanso de 12 horas entre jornada y jornada...*
 - *Que levante la mano quien disfrute de un día y medio de descanso ininterrumpido a la semana tal y como marca nuestro convenio...*
 - *Que levante la mano quien no haya tenido que quedarse a colocar tienda fuera de su jornada laboral*
 - *Que levante la mano la persona que no ha tenido que cambiar las vacaciones o partirlas en más de dos veces por problemas de personal en las tiendas...*
 - *Que levante la mano quien crea que tiene un salario y unas condiciones laborales acorde con los beneficios de la empresa.*
- ..."

jornada al año. Respecto a este último punto, se denunciaba que éste debía ser devuelto en días libres completos. Debido a la negativa mostrada por la empresa, el sindicato solicitaba que se abonara el periodo 2007-2008 de todos los trabajadores.

Así, en noviembre del mismo año, se informaba a las empleadas de la *"conquista de derechos para todos los trabajadores/as"*. En la reunión mantenida el 27 de dicho mes, se llegó a una serie de acuerdos. Entre estos, cabe mencionar al que tenía que ver con las contrataciones: los nuevos contratos debían especificar los horarios de cada empleada. En aquellos ya existentes, la empresa se comprometía a buscar una solución para que la jornada, también, quedara reflejada. Con ello se pretendía llevar un mayor control sobre los cambios de horarios *que sufren sistemáticamente la mayoría de los trabajadores/as de Zara*. Además se conseguía la compensación de dos días más de vacaciones de invierno y dos días de libre disposición, por el exceso de jornada⁴³⁷.

La falta de compromiso por parte de la empresa en cuanto al cumplimiento de acuerdos lleva a hacer posible el que, todavía hoy, el discurso de Carmen Díaz sea aplicable:

Te cambian el horario de un día para otro, o en el momento o normalmente, en la semana anterior. El viernes o el sábado te dicen qué horario vas a tener a la semana siguiente. Pero, que eso no quiere decir nada, sino que, te lo pueden variar en cualquier momento. Porque por el hecho de que falte una persona ya tienen que modificar todos los horarios⁴³⁸.

En 2009 todavía no se tenía un calendario anual donde apareciese la jornada diaria, de descanso, vacaciones, etc...de las trabajadoras. Ello permitía el cambio constante de horarios según las necesidades de la empresa. En definitiva, parece ser que,

A la gente la siguen mareando con los horarios como quieren y les da la gana, cambiándoles las jornadas...⁴³⁹.

⁴³⁷ Estos días de libre disposición se disfrutarían a año vencido. Además se establecían unas cláusulas para su disfrute y tenía vigencia hasta la negociación del próximo convenio, en 2010:

- deben solicitarse con un preaviso de 48 horas
- tener un mínimo de antigüedad de un año (aplicándose, si no, la parte proporcional)
- no acumulables a puentes, vacaciones, permisos retribuidos o periodo de Navidades
- no denegarse este permiso cuando sólo lo solicite una persona de la sección a la que corresponda
- las denegaciones se pondrán en conocimiento del Comité mediante una copia escrita
- pueden pedirse de lunes a sábado [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid: Noviembre 2008, hoja informativa]

⁴³⁸ [Carmen Díaz: 17-12-2007, 2]

⁴³⁹ [Carmen Díaz: 12-03-2009, 10]

5.2.5 La apertura de domingos y festivos

Unido a los problemas generados por los calendarios y las jornadas existentes en las tiendas, aparece el de la *liberalización horaria del comercio de Madrid*.

Ya en 2004 el Secretario General de la Federación de Comercio Hostelería y Turismo de CCOO, Luis Arévalo, hacía mención a que cualquier medida legislativa de incremento de los horarios comerciales y de los domingos y festivos, no era positiva para el empleo en el sector. Desde la FECOHT-CCOO se veía, por aquel entonces, una falta de relación entre más horas de trabajo y crecimiento del empleo y entre más aperturas de domingos y festivos y creación de empleo.

...el incremento de los horarios comerciales y la mayor apertura de domingos y/o festivos, no suponen ventajas para el empleo en el sector, ni tampoco para los consumidores, afectados por precios más altos y una menor competencia entre formatos comerciales⁴⁴⁰.

La Presidenta de la Comunidad de Madrid anunciaba dicha medida en su discurso de investidura, del 18 de junio de 2007. La apertura de los domingos y festivos parecía ajustarse a los intereses de las multinacionales, no haciéndolo a los del conjunto de la sociedad. La licencia de apertura en fiestas locales, pudiendo abrir de este modo, hasta veintidós festivos al año, llegaba a extenderse en 2007, por una treintena de municipios. Amén de todas aquellas zonas de la Comunidad de Madrid, que han pasado a constituir zona de afluencia turística pudiendo abrir los 365 días del año.

En noviembre de 2007, desde las Federaciones sindicales de Comercio se planteaba que la liberalización de horarios comerciales, se debía discutir en el Consejo de Comercio para analizar las necesidades reales del mismo en materia de apertura y así llegar a acuerdos en que estuviesen presentes todos los implicados.

Desde los sindicatos consideraban que dichas medidas podrían fomentar una huida de los trabajadores hacia otros sectores, debido a que éste podía ser un punto negativo a añadir a las condiciones precarias de empleo que ya de por sí, viven día a día (tiempos parciales, contratación temporal, etc.). CCOO-Madrid y UGT consideraban que el *Anteproyecto de Ley de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid* no era capaz de captar las necesidades de las/los empleados del sector, además de proponer recomendaciones y plasmar consideraciones que no se correspondían con la realidad del mismo, ni con las necesidades de

⁴⁴⁰ [FECOHT, documento facilitado por el Gabinete de Estudios de la FECOHT en febrero de 2008]

los consumidores. Si bien al contrario, desde la Consejería de Economía y Consumo se decía que con esta Ley se pretendía fomentar la creación de empleo, reducir la inflación y generar más competencia⁴⁴¹.

Con la liberalización, se permite la apertura de los comercios durante todas las horas deseadas en los días laborables y en los domingos y festivos autorizados.

...la liberalización de horarios no ha producido más ventas, sino al contrario, porque el aumento de las ventas depende de las posibilidades de consumo y no de la liberalización absoluta de los horarios comerciales⁴⁴².

No se crea más empleo, porque lo que hace la empresa es hacer otra distribución de la jornada. No es que porque abran un domingo van a contratar más gente, eso es mentira⁴⁴³.

Pero el hecho de ser un sector en que los sueldos ya de por sí son bajos y más si se tiene en cuenta el predominio de los tiempos parciales, hace que los empleados estén dispuestos a trabajar los domingos y/o festivos, debido a la alta remuneración (72 € por la jornada) y el día de libranza. A su vez, dentro de las mismas empresas, la apertura de algunos centros durante todos los días del año, frente a otras tiendas en que se abre sólo los domingos y festivos estipulados por ley, lleva a una discriminación monetaria y de tiempo libre de los empleados.

Con esta nueva legislación, no se consigue que los consumidores gasten más dinero, sino que terminan invirtiendo las mismas cantidades, pero distribuidas en periodos de tiempo diferente. Ello además, supone una serie de gastos añadidos para las empresas del sector, que terminarán por repercutir en los precios de los artículos vendidos. Pues han de contar con los gastos de mantenimiento que acarrea la apertura de los locales comerciales (luz, calefacción, aire acondicionado,...).

El tema de los domingos y festivos tampoco es ninguna bicoca para las empresas...⁴⁴⁴.

Y luego, también tiene (la apertura en domingos y festivos) incidencia negativa en la defensa del medio ambiente. Más aperturas, más gasto energético; más aperturas, más movimientos de los ciudadanos a los centros comerciales, más gasto en gasolina, más contaminación...⁴⁴⁵.

⁴⁴¹ [www.adn.es , visto por última vez en febrero de 2010]

⁴⁴² [Madrid Sindical Comercio y Hostelería, nº 96, abril 2008]

⁴⁴³ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 6]

⁴⁴⁴ [Pedro Díaz: 05-02-2008, 6]

⁴⁴⁵ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 7]

Según los sindicatos esta nueva liberalización perjudica a la mediana y pequeña empresa, con la consiguiente destrucción del empleo estable y de calidad, llevando a los trabajadores a un empleo precario. La liberalización supone unos gastos por el mantenimiento de la apertura del local, generando más pérdidas que ganancias.

La oposición a esta liberalización de horarios se hacía evidente el la celebración del 1º de Mayo de 2008, donde en algunas de las pancartas se podía leer "*No hay 'Esperanza' para el comercio*", slogan elegido por los sindicatos para mostrar su oposición a la nueva Ley.

El hecho de la unilateralidad a la hora de aprobarla, se veía como un posible foco de conflictividad entre empleados y trabajadores debido a los cambios que la misma acarrearba en las condiciones de trabajo y en los horarios y turnos de los empleados.

Pero toda oposición ejercida por los sindicatos y los trabajadores no sirvió para paralizar dicha Ley, que se aprobó por la mayoría absoluta del PP regional, el día 19 de junio de 2008 y que se empezó a aplicar un mes más tarde. Entre las modificaciones que se hacían con respecto al comercio encontramos las del apartado 1 del artículo 28 de la Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid:

Se modifica el artículo 26, que queda redactado en los siguientes términos:

"Artículo 26. Horario en días laborables. Cada comerciante determinará libremente los días y el horario de apertura y cierre de sus establecimientos en el conjunto de los días laborables de la semana."

Se modifica el apartado 1 del artículo 28, que queda redactado como sigue:

"1. Cada comerciante determinará libremente el horario de apertura correspondiente a cada domingo o festivo autorizado, conforme a la normativa vigente en esta materia."⁴⁴⁶.

La aprobación de la Ley se realizó el mismo día que más de quinientos trabajadores protestaban en las calles de Madrid por este hecho. Pues según los mismos, esta nueva Ley haría muy complicado el que los empleados de este sector pudieran conciliar, con la ampliación de las jornadas laborales, la vida laboral y familiar.

⁴⁴⁶ [en <http://www.lexureditorial.com/boe/0809/15147.htm> visto en agosto de 2008]



Fuente: Madrid Sindical Comercio y Hostelería, nº 91: noviembre 2007.

Las trabajadoras del comercio y por tanto también de las tiendas Zara, se enfrentan a la dificultad de conciliar su vida laboral y personal debido a los horarios -y sus constantes cambios-, al igual que a causa de las aperturas en domingos y festivos. Si bien estos parecen ser voluntarios, las empleadas han de acudir de forma 'voluntaria' a sus puestos laborales en esos días.

De hecho, Zara, comenzó a hacer firmar contratos en los que se obligaba a trabajar a las empleadas los domingos y festivos. La RLT consiguió llegar a un acuerdo, "*Cláusulas adicionales del Calendario Laboral firmado por CC.OO. y la empresa en el 2001*", con la empresa mediante el que se especificaba que el trabajo en domingos y festivos era de carácter voluntario y se pasaban a retribuir aquellos días, con salario y un día de descanso.

En 2006, en Sevilla, se condenaba a Zara por la imposición de trabajar en los días festivos. En el contrato se obligaba a firmar a las empleadas el compromiso de trabajar aquellos días que la empresa estimara necesarios. Y según el Juzgado de lo Social nº 4, esta "*práctica es 'contraria a los derechos constitucionales de libertad sindical y negociación colectiva' porque la empresa 'impone' condiciones colectivas de trabajo fijadas en una norma colectiva negociada*"⁴⁴⁷.

En 2006, se llegaba a otro acuerdo por el que se obtenía el abono de los domingos y festivos además de un día libre para las tiendas de Zara que abrían los 365 días del año, esto es, aquellas situadas en zonas declaradas de *gran afluencia turística*.

Pero todavía, en marzo de 2009, el tema del abono de los domingos y festivos venía siendo tratado por la RLT. Si bien en principio en las tiendas Zara, los domingos trabajados suponen una remuneración económica y un día libre, dependiendo de la zona en que se sitúen éstas, existen diferentes acuerdos. A aquellos centros Zara ubicados en los lugares en que se puede abrir los 365 días del año, las empleadas perciben una remuneración de 36 € por

⁴⁴⁷ [en www.elpais.com , visto el 20-01-2009]

domingo y/o festivo trabajado, exceptuando el primero que se paga a 72 €. En cambio, a las dependientas de las tiendas situadas en el centro de Madrid, en la “almendra central”, se ha conseguido que el salario por esos días, se mantenga en los 72 €⁴⁴⁸.

En definitiva, la liberalización de los horarios, con la consecuente apertura de domingos y/o festivos, crea situaciones complicadas para la conciliación de la vida laboral y familiar de las/los empleados del sector, que se verán, en ocasiones, forzados a sacrificar su vida profesional en pos de la familiar o viceversa.

5.2.6 La Conciliación

Pero ¿qué sucede cuando las dependientas de estas grandes cadenas de moda, deciden formar una familia? En un sector mayoritariamente femenino, como es el de la venta cara al público ¿qué tipo de medidas se adoptan -y cumplen- en materia de conciliación? Como se ha podido ir comprobando a lo largo del capítulo sobre la *Organización del trabajo*, en las tiendas Zara se dan unas condiciones laborales que dificultarán compaginar el trabajo con el hecho de ser madres. Aún así, en las tiendas, en la actualidad, empieza a haber un colectivo importante de dependientas con hijos, que pide ahondar en los aspectos relativos a la conciliación, para comprobar el grado de cumplimiento de la legislación vigente y si existen, o no, conflictos en este ámbito. Pero, previamente, interesa comentar la evolución legislativa en materia de Igualdad.

Desde los años ochenta, la carencia de un verdadero sistema democrático para las mujeres en el mercado laboral, ha llevado a impulsar la creación y mejoramiento de *programas de igualdad de oportunidades* y de *conciliación de la vida laboral y familiar*. Estos pueden ser a nivel nacional, autonómico, provincial y local. Lo que se ha tratado con todos ellos es el establecimiento de medidas de acción positiva, capaces de facilitar la incorporación y el mantenimiento de las mujeres al mercado laboral⁴⁴⁹.

En 1983 se creó el Instituto de la Mujer. Desde éste se vio la necesidad de hacer una modificación de las estructuras sociales (educación y hábitos culturales) que permitieran un cambio radical en la concepción de la vida de las mujeres y su introducción en el mercado laboral.

Tras la adhesión del Gobierno a las Estrategias de Nairobi, en materia de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, y al Plan de Acción para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres de las Comunidades Europeas a medio plazo (1986-1990), se aprobó el *I Plan de*

⁴⁴⁸ [Sara Díaz: 12-03-2009]

⁴⁴⁹ [Martín Urriza y Zarapuz Puertas: 2000: 33]

Igualdad de Oportunidades de Mujeres, con vigencia desde 1988 a 1990. En éste, se trataba de conocer de forma más profunda la situación social de aquellas, haciendo especial hincapié en asuntos relativos al trabajo⁴⁵⁰. En él, se echó de menos al colectivo de mujeres jóvenes que realmente eran las portadoras del nuevo modelo de vida femenino.

La evaluación que se llevó a cabo en el *II Plan de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres* (1993-1995) hacía una crítica, debido a que todavía en aquel entonces, seguían existiendo obstáculos para la integración laboral de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres.

...aún persiste la segregación, la elevada tasa de desempleo y la segmentación dentro del entorno laboral que concentra a la mayor parte de empleo femenino en el sector servicios, aún existen barreras culturales que frenan las expectativas laborales de las mujeres, se considera que es necesario fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones colectivas, para reforzar y dar eficacia a los procesos de decisión democráticos donde se hace evidente la presencia masculina que tiende a reflejar sus valores, sus puntos de vista y su experiencia personal⁴⁵¹.

Por todo ello, la propuesta de este II Plan iba dirigida a crear un equilibrio cuantitativo y cualitativo en lo referente a las mujeres y al mundo laboral. Así buscaba el orientarlas y formarlas, además de la creación de un programa específico de subvención a la contratación indefinida.

El *III Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Varones* (1997-2000) subrayaba que, pese al incremento de la participación femenina en el mercado laboral, no había supuesto una diversificación en los empleos. Por ello se ponía el acento en medidas cada vez más sociales, que buscaban cambios estructurales capaces de incorporar y mantener, al tiempo que promocionar a las mujeres en el mercado laboral, con la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo,

⁴⁵⁰ Las actuaciones propuestas en este I Plan eran las siguientes:

1. Creación de una Comisión, compuesta por representantes del Ministerio de Economía, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del Ministerio de Cultura (Instituto de las mujeres) y del Ministerio de Relaciones con las Cortes (Centro de Investigaciones Sociológicas)
2. Generar nuevos indicadores que permitieran analizar las características de la actividad laboral de las mujeres y las condiciones de trabajo de la mano de obra femenina.
3. Acuerdo entre el Ministerio de Relaciones con las Cortes y el Ministerio de Cultura
4. La introducción de la variable sexo en las estadísticas sobre salarios a fin de conocer las diferencias salariales entre varones y mujeres.
5. El estudio de la situación de las mujeres en las áreas rurales
6. El estudio de la situación de los colectivos de mujeres que se encontraban en la economía irregular
7. La evaluación de la incidencia del Real Decreto regulador del empleo del Servicio de Hogar Familiar, en las condiciones laborales, nivel salarial y desempleo de las empleadas de hogar
8. La realización de estudios sobre la actividad empresarial femenina
9. El diseño de instrumentos estadísticos adecuados y el inicio de estudios que permitiesen analizar el comportamiento de la población española con respecto a la fecundidad y prever los cambios en los indicadores de nupcialidad y reproducción. [Martín Carretero: 1999: 20]

⁴⁵¹ [Martín Carretero: 1999: 28]

*se pretendió promover la integración de la dimensión de la igualdad de oportunidades en la elaboración, aplicación y seguimiento de todas las políticas, medidas y acciones realizadas. Es lo que, desde la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres (Beijing, 1995) y el IV Plan de Acción Comunitario, se ha venido en denominar 'principio de mainstreaming'*⁴⁵².

Así, el objetivo del *IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*, buscaba el continuar en la línea de las políticas específicas aseguradoras de una igualdad real y efectiva en cuanto a las oportunidades. Buscaba combatir la discriminación existente e introducir mayor presencia femenina en ámbitos en que éstas, estuvieran infra-representadas. Entre las políticas de este Plan, se mantenía la de fomentar su presencia en el mercado laboral, la de aumentar su presencia en ámbitos de decisión, la de introducir iniciativas en salud, educación y cultura, luchar contra la violencia de género, lograr un mayor equilibrio para compatibilizar la vida laboral y familiar,...

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOI), decía que:

*Incide directamente en la realidad social para derribar todos los obstáculos que impiden a las mujeres ser realmente iguales que los hombres, eliminar cualquier tipo de discriminación y erradicar de nuestra sociedad prejuicios, estereotipos y diferencias de trato que nunca debieron existir porque nunca tuvieron ningún fundamento*⁴⁵³.

En ella se hacía efectivo el principio de igualdad de trato y la eliminación de toda discriminación contra la mujer. Así, aparecen medidas en todos los órdenes de la vida (política, jurídica y social), tratando de establecer un equilibrio de la presencia femenina en las administraciones públicas, en los consejos de administración de las empresas y en las listas electorales. Junto a ello, se establecía *"la integración del principio de igualdad en todos los objetivos y actuaciones de las políticas educativa, de salud, de acceso a las nuevas tecnologías, a los bienes y servicios, vivienda, cultura, deporte, creación artística y cooperación al desarrollo"*. Además de reconocerse el derecho a la conciliación de la vida personal y laboral⁴⁵⁴.

Pese a que la legislación ha tratado de hacer desaparecer cualquier tipo de desigualdad de género, las mujeres se ven forzadas a conciliar su vida profesional con la familiar en el momento en que tienen hijos. Este hecho ha provocado que en la mayoría de las ocasiones, las mujeres hayan tenido que renunciar a consolidar sus carreras (cosa que sus compañeros no

⁴⁵²El *mainstreaming* se refiere al objetivo fundamental de introducir la dimensión de la igualdad de oportunidades en todas las políticas y acciones llevadas a cabo en el ámbito comunitario. [Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales]

⁴⁵³ www.mtas.es [visto el 11 de agosto de 2007]. [Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales]

⁴⁵⁴ [Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales]

hacen). De ahí, nace la necesidad de idear planes de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar que den mayores posibilidades a las mujeres para mantenerse en el mercado laboral de forma competitiva⁴⁵⁵.

La conciliación es un tema transversal y que implica a todos los agentes económicos y sociales (empresas, sindicatos, gobiernos, a la forma de organización social, escuelas, sanidad, educación, servicios sociales, colegios, horarios, comercios, calendario, vacaciones, etc.), por lo que cualquier intento serio de abordarlo, ha de considerar muy en primer lugar, una definición del concepto y de sus límites, de las causas que generan el actual desequilibrio y la toma de conciencia de que la solución a este problema sólo es posible partiendo de la corresponsabilidad⁴⁵⁶.

Cuadro 6: Resumen sobre comparativa de derechos individuales de los trabajadores y trabajadoras antes y después de la Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

60 SITUACIÓN PROTEGIDA	DERECHO DEL TRABAJADOR/A	ANTES DE LA LEY DE IGUALDAD	DESPUÉS DE LA LEY DE IGUALDAD
MATERNIDAD	DURACIÓN DEL PERMISO Y CUANTÍA DE LA PRESTACIÓN	16 semanas de permiso o 18 por parto múltiple. Cuantía equivalente al 100% de la Base Reguladora del salario de la trabajadora	Se mantiene la misma duración, pero se amplía a 20 semanas en caso de nacimiento, adopción o acogida de hijos/as por discapacidad.
	EXÁMENES PRENATALES Y TÉCNICAS DE PREPARACIÓN AL PARTO	Permiso remunerado por la empresa a la trabajadora por el tiempo indispensable	Se mantiene igual
	PARTOS PREMATUROS	Se computará el permiso a partir del alta hospitalaria del neonato (no se tendrán en cuenta las primeras 6 semanas)	Se mantiene igual
	PRESTACIÓN POR RIESGO DURANTE EL EMBARAZO	75% de la base reguladora del salario de la trabajadora	100% de la base reguladora del salario de la trabajadora
LACTANCIA	PRESTACIÓN POR RIESGO DURANTE LA LACTANCIA	No se reconoce	100% de la base reguladora del salario de la trabajadora
	ACUMULACIÓN	No se reconoce salvo por CC	Se podrán acumular en jornadas completas en los términos que establezca la negociación colectiva o en acuerdo con la empresa respetando lo previsto en aquella
CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL CON LA VIDA FAMILIAR Y PERSONAL	ADAPTACIÓN DE LA JORNADA LABORAL POR MOTIVOS PERSONALES O FAMILIARES	No se reconoce	Se podrá adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que establezca la N.C. o en el acuerdo con la empresa respetando lo previsto en aquella.
	VACACIONES	Se establece el disfrute obligatorio de las mismas durante el año natural, salvo que en N.C. reconozca algo diferente o por acuerdo con la empresa	Cuando el periodo de vacaciones fijado coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, parto, lactancia natural o suspensión del contrato por maternidad o paternidad, se tendrá derecho disfrutarlas en periodo distinto, aunque haya terminado el año natural que corresponda.

⁴⁵⁵ Véase Villanúa Jiménez, M.C. (2006) *Conciliación de la vida laboral y familiar en sectores de infrarrepresentación femenina*, Madrid Proyecto Equal; Muñoz, J. (2006) *Conciliación de la vida laboral y familiar. Avanzar en igualdad, derechos para todos*, Madrid, Unión Sindical de Madrid Región de CCOO.

⁴⁵⁶ [Villanúa Jiménez: 2006]

REDUCCIONES DE JORNADA POR GUARDA LEGAL DE MENORES Y DEPENDIENTES	Para el cuidado de menores hasta 6 años o personas con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida, así como para cuidado de familiares hasta 2º grado de consanguinidad o afinidad que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida se podrá reducir la jornada entre 1/3 y la mitad.	Para el cuidado de menores hasta 8 años o personas con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida, así como para cuidado de familiares hasta 2º grado de consanguinidad o afinidad que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida se podrá reducir la jornada con disminución del salario entre 1/8 y la mitad. Las cotizaciones realizadas durante los 2 primeros años del periodo de reducción de jornada se computan, incrementadas al 100%. También durante el primer años de la reducción por el cuidado de dependientes.
EXCEDENCIA POR EL CUIDADO DE HIJOS	Por un periodo no superior a 3 años, con reserva de puesto durante el primer año	Se mantiene el mismo periodo, pero la reserva de puesto será durante dos años. Se consideran estos periodos como cotizados a la S. S. Cuando estas excedencias vengan precedidas de una reducción de jornada las cotizaciones realizadas durante la misma se computarán incrementadas hasta el 100% de la cuantía que hubiera correspondido si se hubiera mantenido sin dicha reducción. Esta misma situación se tendrá en cuenta para las indemnizaciones en caso de despido o extinción de contrato
EXCEDENCIA POR EL CUIDADO DE FAMILIARES	Se tendrá derecho a un periodo no superior a 1 año para el cuidado de familiares que no puedan valerse por sí mismos hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad	Se tendrá derecho a un periodo no superior a 2 años, , para el cuidado de familiares que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida, hasta 2º grado de consanguinidad o afinidad En cuanto a los casos en que la excedencia venga precedida de una reducción de jornada, se procederá como en el caso anterior.

Fuente: CEESA (2007)

5.2.6.a La conciliación: 'compromiso con la Igualdad'

¿Qué medidas de conciliación son las adoptadas por Zara Inditex, teniendo en cuenta que los porcentajes de mujeres en la empresa alcanzan un 80% del total de empleados?

La presencia del Grupo en diferentes partes del mundo, parece que les obliga a buscar la adaptación a las realidades locales de los mercados, como asimismo esa adaptación se ha de proyectar a la situación de sus empleados. Así pues, todos los datos apuntados podrían incidir en una política de Recursos Humanos que va tras la búsqueda y creación de empleo estable y para ello, la adaptación a las múltiples situaciones de los empleados que integran la empresa. Al ser ésta, mayoritariamente femenina, parece impulsar las políticas de conciliación para la satisfacción de los empleados. Ya en el informe anual de 2006, la empresa hacía hincapié en el hecho de haber llevado a cabo, de forma pionera, las políticas de conciliación con antelación a la aprobación de la LOI. La puesta en marcha de éstas, supone para las mujeres que trabajan en tienda, la posibilidad de reducir la jornada de lunes a viernes en horario continuo y de mañana, hasta que el menor, alcance la edad de ocho años.

Mediante las diferentes medidas, Inditex buscaba facilitar la conciliación de las empleadas tratando de encontrar el consenso. Al hablar sobre condiciones laborales, la

empresa pone el acento sobre el intento de mejora continua de las mismas, puesto que busca el acoplarse a la realidad social circundante en el que la gran mayoría de sus empleados resultan ser mujeres. Por ello, el Grupo, en 2006, pasó a aplicar las medidas aquí expuestas⁴⁵⁷.

En 2006 Inditex ha puesto en marcha en España una serie de medidas encaminadas a facilitar la conciliación de la vida personal y laboral:

- 1. Posibilidad de disfrutar de las vacaciones anuales fuera de los periodos de embarazo, parto, lactancia o del permiso por maternidad, incluso concluido el año natural.*
- 2. Posibilidad para la madre de acumular el permiso de lactancia en jornadas completas.*
- 3. Posibilidad de suspensión del contrato de trabajo por riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses.*
- 4. Un permiso de paternidad de ocho días autónomo del de la madre por nacimiento, adopción o acogimiento, que se suma al permiso actual ya vigente. Este permiso se ampliará en dos días en supuestos de parto, adopción o acogimiento múltiple.*
- 5. Reconocimiento del derecho del padre a disfrutar el permiso de maternidad en caso de fallecimiento de la madre, aunque ésta no realizara ningún trabajo.*
- 6. Ampliación en dos semanas del permiso de maternidad en caso de nacimiento, adopción o acogimiento de hijo discapacitado. Este derecho podrá ejercerlo tanto la madre como el padre.*
- 7. Mantenimiento del permiso de maternidad aun en caso de fallecimiento del neonato.*
- 8. Posibilidad de reducir la jornada entre un octavo y la mitad, por cuidado de menores de ocho años o personas con discapacidad.*
- 9. Posibilidad del disfrute fraccionado del periodo de excedencia de dos años para el cuidado de familiares que, por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no puedan valerse por sí mismos.”⁴⁵⁸.*

Dichas medidas no se alejaban de aquellas de la LOI como se puede comprobar en los puntos relativos tratados por la empresa:

- 1. Cuando **el periodo de vacaciones** fijado coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, parto, lactancia natural o suspensión del contrato por maternidad o paternidad, **se tendrá derecho a disfrutarlas en periodo distinto, aunque haya terminado el año natural que corresponda.***
- 2. [El permiso de lactancia] se podrán **acumular en jornadas completas** en los términos que establezca la negociación colectiva o en acuerdo con la empresa respetando lo previsto en aquella*
- 3. Podrá, asimismo, declararse el pase de la trabajadora afectada a la situación de **suspensión del contrato por riesgo durante la lactancia natural de hijos menores***

⁴⁵⁷A pesar de lo presentado por la empresa en los informes anuales, sobre todo a este respecto, a partir del año 2006, las empleadas dicen recibir lo que se indica en la ley, simplemente, y los sindicatos hablan del incumplimiento de este punto o de las consecutivas trabas puestas a las madres

⁴⁵⁸ [Informe 2006: 438-439]

de nueve meses contemplada en el artículo 45.1.d) del Estatuto de los Trabajadores, si se dan las circunstancias previstas en el número 3 de este artículo

4. [Permiso de paternidad] *13 días ininterrumpidos o 26 si se disfruta a tiempo parcial por acuerdo con la empresa. Se podrá disfrutar desde el momento del nacimiento hasta 13 días después de que finalice el permiso por maternidad de la madre*

5. En caso de **fallecimiento de la madre**, con independencia de que ésta realizara o no algún trabajo, el otro **progenitor podrá hacer uso de la totalidad** o, en su caso, de la parte que reste del **período de suspensión**, computado desde la fecha del parto, y sin que se descuente del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto

6. Se introducen mejoras en el actual **permiso de maternidad, ampliándolo en dos semanas para los supuestos de hijo o hija con discapacidad**, pudiendo hacer uso de esta ampliación indistintamente ambos progenitores

7. En el supuesto de **fallecimiento del hijo**, el **período de suspensión no se verá reducido**, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.

8. Para el cuidado de menores hasta 8 años o personas con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida, así como para cuidado de familiares hasta 2º grado de consanguinidad o afinidad que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida se podrá **reducir la jornada con disminución del salario entre 1/8 y la mitad**

9. Se tendrá derecho a **un periodo no superior a 2 años**, para el cuidado de familiares que no puedan valerse por sí mismos y no desempeñen actividad retribuida, hasta 2º grado de consanguinidad o afinidad. En cuanto a los casos en que la excedencia venga precedida de una reducción de jornada, se procederá como en el caso anterior⁴⁵⁹.

Para cumplir con cada uno de los puntos a los que hacía mención, Inditex decía ofrecer distintos puestos de trabajo, con diferentes horarios y buscando el ofertar turnos estables, para facilitar, en la medida de lo posible, el trabajo a sus empleados. Empleo, sobre todo, a tiempo parcial puesto que:

Cada vez más empleados se acogen a esta fórmula buscando compaginar trabajo con estudios, ocio o familia⁴⁶⁰.

Si bien en 2006 la cifra de trabajadoras con contratos a tiempo parcial alcanzaba el 61%, ésta, disminuía considerablemente un año más tarde, pasando a representar el 53% de la plantilla del Grupo, aumentando así los empleados con contratos a tiempo completo. De esos tiempos parciales, la empresa hacía mención a las solicitudes de reducción de jornada y de

⁴⁵⁹ [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2007. BOE, 71: 2007]

⁴⁶⁰ [Informe 2006:439]

acumulación de lactancia, como uno de los medios a través de los que se había conseguido reducir el número de excedencias. De todos los trabajadores con contratos a tiempo parcial, existe un porcentaje de empleadas que lo hacen por compatibilizar el trabajo con el cuidado de los hijos.

Un año más tarde, en el último informe del Grupo, en 2008, se produce un incremento del tipo de jornada a tiempo parcial, siendo superior en seis puntos porcentuales, esto es, han pasado a representar el 59% del tipo de jornada de todos los empleados. Y ello, según el Grupo, debido al deseo de los trabajadores de compaginar su empleo con estudios o familia⁴⁶¹.

*En 2008, el Grupo ha profundizado en aspectos de conciliación laboral y familiar como la protección del embarazo y la lactancia materna, la prevención de riesgos laborales durante el embarazo, la compatibilidad de trabajo a tiempo parcial y el cuidado de hijos menores o mayores dependientes o las excedencias con esa misma finalidad*⁴⁶².

En definitiva, el Grupo Inditex se presenta como Grupo comprometido con la igualdad de oportunidades y la promoción de la mujer. Por ello, en 2006 parece ser que comenzó a analizar los factores que *inciden en la diversidad vertical* (presencia -o no-, de la mujer, en puestos de responsabilidad). Tomó como referencia el proyecto 'Equal Diversidad Activa'⁴⁶³ en el que participó.

Para una primera aproximación se tomaron como referencia varios colectivos:

- Centros logísticos: analizándose el 100% de empleados en España
- Zara España, -empresa con mayor número de empleados en el mundo-, en la que se analizaron las tiendas y los servicios centrales
- Fábricas del Grupo, situadas en Arteixo.

Tabla 16: Porcentaje de mujeres en Inditex a 31 de enero de 2007

		% mujeres
Fábricas		85,44
	Mandos (*)	73,33
	Otros empleados	86,21
Centros logísticos		43,16
	Mandos (*)	9,57
	Técnicos	50,24

⁴⁶¹ [Informe anual: 2008].

⁴⁶² [Informe anual: 2008]

⁴⁶³ www.diversidadactiva.org

	Otros empleados	43,45
Zara España		
Tiendas		92,47
	Mandos (*)	85,63
	Otros empleados	92,90
Servicios centrales		55,91
	Mandos (*)	60,34
	Otros empleados	53,91

(*)Se consideran en la categoría de mandos, los directivos y personas que tienen responsabilidad directa sobre equipos de trabajo, incluye a directores de tiendas, encargados de procesos de producción y de centros de trabajo.

Fuente: Informe 2007

Según estos datos *“las mujeres constituyen una amplia mayoría de los empleados de Inditex en las principales áreas de actividad, con excepción de los centros logísticos, donde representan el 43,16% de la plantilla”*⁴⁶⁴ porcentaje que se pensaba que iría aumentando debido a la entrada de éstas a puestos laborales en centros logísticos. En 2006, las mujeres representaban el 10% de puestos de responsabilidad en el área de logística, como consecuencia de su menor antigüedad. En cambio en los otros ámbitos (fábricas, tiendas y servicios centrales) su presencia viene siendo mucho mayor que la de los hombres, y por tanto también, en los puestos de responsabilidad.

*En Inditex, hombres y mujeres concurren en igualdad de oportunidades en los procesos de selección y optan a la promoción interna en base a los mismos criterios de evaluación y desarrollo*⁴⁶⁵.

Por ello, en el Informe del año siguiente y con la idea de conseguir la igualdad vertical y horizontal, se ratificó el proyecto *Equal Diversidad Activa*, con el que se busca el reducir las desigualdades existentes entre mujeres y hombres. Lo que se pretende a través de ello es el mantener los porcentajes correspondientes a la plantilla, con un porcentaje de mujeres en niveles directivos.

En definitiva, y según los Informes del Grupo, Inditex parece tener un fuerte compromiso con la Igualdad y con la Conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados.

⁴⁶⁴ [Informe 2006: 436]

⁴⁶⁵ [Informe 2006: 437]

5.2.6.b La lucha de la conciliación

*...el plano de la teoría queda muy lejos de la realidad diaria,
por lo que las mujeres siguen ocupando una situación de desventaja
en lo referente a los derechos , calidad del empleo, fijeza o disponibilidad
de tiempo libre para su realización personal [CCOO: 2006].*

En una empresa en que la mayoría de sus trabajadores son mujeres, la conciliación, aparece para los delegados sindicales como un tema crucial y del que se ha de controlar su cumplimiento. La puesta en marcha de la LOI ha resultado ser un paso importante a la hora de legislar aspectos tan cruciales como protección social, medidas laborales y positivas que tratan de evitar que en las empresas se 'penalice' la maternidad, etc.

El hecho de que el Grupo tenga que negociar planes de igualdad y medidas de conciliación con los sindicatos, ha resultado ser un logro puesto que, los de maternidad son temas que la empresa tiende a ver como negativos y generadores de pérdidas, debido a las reducciones de jornadas, bajas, etc... solicitadas por las madres. Aún así, el hecho de que las grandes empresas, como Zara Inditex, lleven a cabo planes de conciliación por lo que suponen en cuanto a Responsabilidad Social Corporativa, resultará ser un avance importante. Pero, si bien las medidas de conciliación se negocian, todavía hoy, se incumplen muchos de los elementos aparecidos en dicha legislación.

O sea que en los temas de conciliación y de maternidad, las leyes se incumplen⁴⁶⁶.

En sectores tales como los del comercio, el discurso respecto a la conciliación nos muestra la dificultad de compaginar las dos esferas de la vida. Las jornadas alargadas del comercio y puestas al servicio del cliente, los constantes cambios de los horarios, las aperturas en los fines de semana, etc., serán elementos que a primera vista dificultan la conciliación en la vida de las dependientas. Pero la rentabilidad de las madres no disminuye, amén de que en la actualidad, se contemplan una serie de medidas que hacen posible el que la sustitución de una mujer con hijos suponga un coste cero⁴⁶⁷ para las empresas. Pero el mito, sigue existiendo. Serán las trabajadoras con hijos, aquellas que aguantarán cotas más elevadas de presión debido a las responsabilidades familiares que tienen fuera de su trabajo y ello les llevará a luchar por la mejora de sus condiciones laborales. Desde el momento en que las jóvenes dependientas deciden formar una familia, comenzarán a involucrarse para obtener los derechos que la ley les brinda, los de la conciliación⁴⁶⁸, puesto que en el momento en que se toma la opción de la maternidad, según algunos sindicalistas, las mujeres empezarán a sentir la discriminación.

⁴⁶⁶ [Julia Díaz: 03-01-2008, 5]

⁴⁶⁷ También se han de tener en cuenta los incentivos de los que se hablaba con anterioridad y que se dan a las empresas que deciden contratar a madres.

⁴⁶⁸ [Carmen Díaz: 17-12-2007]

...la discriminación, no es tanto por ser mujer sino por ser madre. La maternidad es el verdadero elemento de discriminación⁴⁶⁹.

La dificultad a la hora de conciliar vida familiar y laboral en empleos de venta cara al público, surgirá con las jornadas y los horarios cambiantes. Y con la situación de enfrentamiento que la propia empresa puede llegar a conseguir crear entre los dos tipos de trabajadoras, aquellas jóvenes sin responsabilidades y las que han de conciliar y por tanto, ejercen su derecho a solicitar reducciones de jornada, etc.... Obteniendo de esta manera la ruptura de la solidaridad, pues unas, se pueden llegar a sentir discriminadas por las otras, precisamente, las que tienen la opción de elegir las horas del día en que trabajan, - generalmente turnos de mañana-, al igual que los días en que lo harán, -siendo lo normal, de lunes a viernes-.

La posibilidad de elección de horarios hace que en muchas ocasiones, las tiendas se quejen de la falta de personal laboral por las tardes, puesto que una gran mayoría de las empleadas pasan al turno de mañana por su derecho a la conciliación.

En 2006, tras conocer la implantación por parte de Inditex de medidas tendentes a la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar, la sección sindical de CCOO se mostraba satisfecha pero a la vez, cauta. La idea de su aplicación resultaba para delegados sindicales y trabajadoras, algo positivo, siempre que la empresa cumpliera con la finalidad de las mismas: que los empleados con cargas familiares puedan reducir la jornada laboral, prestándola de lunes a viernes⁴⁷⁰.

Aunque Nuria Chinchilla subraya las facilidades —casi familiares— que dan las empresas pequeñas por la proximidad entre dirección y empleados, a juzgar por el Índice de Empresas Familiarmente Responsables que establece desde 1999 el IESE, son las grandes y las medianas las que más propician la compatibilidad de trabajo y hogar, al menos en teoría⁴⁷¹.

Entre los logros, previos a la victoria electoral de 2007, CCOO hacía mención, entre otros asuntos, a las jornadas adecuadas para aquellas personas con reducción (de lunes a viernes) por jornada maternal. También, aludía al *acuerdo de 21 días (por hora de lactancia), acumulados a las 16 semanas de baja maternal y vacaciones*. Además, se comprometía a obtener un aumento en la gratificación por nacimiento de hijo⁴⁷².

⁴⁶⁹ [Ana Díaz: 18-12-2007, 9]

⁴⁷⁰ [Madrid Sindical, 78: julio 2006]

⁴⁷¹ [El País, 10 de noviembre de 2007]

⁴⁷² [CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007]

La cautela por parte de la sección sindical CCOO Zara, en cuanto a las medidas empresariales que decían haber incorporado previamente a la puesta en marcha de la LOI, era justificada. Si bien, en diciembre de 2007, se consideraba que aquellas trabajadoras a las que se le respetaban sus derechos en cuanto a horarios, reducción de jornada, -en definitiva, en cuanto a la prioridad con respecto a sus compañeras-, un año más tarde, este punto de vista, variaba. Ya en septiembre de 2008, se hacía evidente un incumplimiento, por parte del Grupo, de asuntos relativos a la conciliación. Así, en el número 100 de la revista Madrid Sindical Comercio y Hostelería aparecía un artículo en el que se trataba dicho problema: *"No aplica lo que vende. Inditex vulnera el derecho a las trabajadoras a conciliar vida laboral y familiar"*. Si bien las empleadas tienen derecho a concretar el horario y calendario por el cuidado de un menor, la empresa parecía negarles o no contestar a las peticiones de las empleadas. Así la RLT, exigía que la empresa respondiera por escrito y con la suficiente antelación a la reincorporación de la empleada tras haber disfrutado de la baja maternal. CCOO denunciaba de este modo los incumplimientos en materia de igualdad y conciliación. La publicación de dicho artículo en la prensa sindical no tuvo el efecto deseado por parte de la RLT, que simplemente buscaba el que se cumpliera con la legislación vigente. Ante la falta de respuesta, se decidió llevar a cabo una concentración en la que se convocaba a los trabajadores de Zara a acudir a aquella para *'frenar los abusos empresariales'*. Entre los diferentes temas se hacía mención al ninguneo de derechos de las trabajadoras que son madres y la imposibilidad de conciliación, además de otros asuntos.

Debido a la posibilidad de la repercusión de una concentración de los empleados de las tiendas Zara, empresa y RLT, llegaron a un acuerdo horas antes de la convocatoria. Inditex se comprometía a facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de las empleadas, haciendo posible que las trabajadoras que solicitaran la reducción de jornada, -por razones de guarda legal, cuidado directo de un menor de ocho años, persona con discapacidad física, psíquica o sensorial,...-, concretaran las horas, pudiendo solicitar el turno de mañana y trabajar los días necesarios para poder llevar a cabo la conciliación.

Pero, en el caso de que dos trabajadoras de una misma tienda y sección solicitaran el mismo turno ¿qué procedimiento es el que se debía y debe seguir? Tras comunicarse el problema a la Presidenta del Comité de Empresa, se ha de convocar una reunión en la que han de estar presentes las personas afectadas, un miembro del comité y otro de la empresa. En el encuentro se ha de buscar la mejor solución para facilitar la conciliación. De ahí, la existencia de varias alternativas: el traslado a otra tienda, lo más cercana posible al domicilio de la empleada, donde el horario, en este caso, sea 'pactado'; o bien otro turno, sin reducción de jornada pero con el que se resuelva el problema de la conciliación, o, la 'concreción horaria' menos perjudicial, ya sea para la empleada, ya sea para la tienda. En caso de que ninguna de

las ofertas fuesen de interés para la trabajadora, ésta ha de presentar un escrito en que indique cada una de las posibilidades ofrecidas por la empresa. Tras el acuerdo, la empresa se ha de comprometer, además, a reforzar, en caso de necesidad, la contratación de más personal en la tienda en que hubiese trabajadoras con reducción de jornada. Por último, en este acuerdo, Zara Inditex se comprometía a buscar en el plazo de siete días, una solución para los casos de concreción horaria que estaban denunciados en los Juzgados de lo Social⁴⁷³.

En la actualidad, en las tiendas Zara, si bien parece que se cumple el acuerdo alcanzado, existe, también, una política mediante la que se busca el que las madres terminen por solicitar o bien la baja voluntaria, o bien el traslado a otras tiendas. Los métodos usados por la empresa son los de enviar a las madres a realizar algunas actividades laborales que ellas sienten como castigo. Entre éstas, estarán las de mandar a las empleadas al almacén o a probadores durante toda la jornada laboral. Estos métodos terminan por provocar, en muchas ocasiones, el deseo de abandono del empleo.

Además de ello, según algunas empleadas, Zara Inditex lleva a cabo el despido de trabajadoras con reducción de jornada tras la baja maternal, acusándolas de robar⁴⁷⁴.

Sonia A. es una ex empleada de Zara-Max Center (Barakaldo), que junto a otras ex empleadas y empleadas acusan a la dirección de la tienda de recurrir a despidos improcedentes alegando robos –que aseguran “no se han cometido”- en lo que consideran una “maniobra intimidatoria y una excusa para aligerar plantilla, máxime si se tiene en cuenta que al menos tres de las últimas rescisiones de contrato –o intentos-por esta causa se han producido entre mujeres en situación de reducción de jornada tras haber disfrutado de la baja maternal” ⁴⁷⁵.

En suma, el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar resulta ser crucial, tanto para el presente como para el futuro y por ello de gran calado en la negociación de convenios y en la búsqueda de acuerdos empresariales, sobre todo, en empresas como Zara, en los que la mayoría de la plantilla resultan ser mujeres en edad de ser madres.

La incorporación de la mujer parece haber ido mucho más deprisa de lo que ha cambiado la sociedad. Y ahí estamos... ¡En unas peleas! Que sí, que las leyes existen pero no se cumplen. Tenemos que estar continuamente luchando. Es una acción de reivindicación, de denuncia⁴⁷⁶.

⁴⁷³ [Madrid Sindical Comercio y Hostelería: octubre 2008]

⁴⁷⁴ Entre las acusadas de robo en las tiendas en las que trabajaban, encontramos la sentencia favorable para una empleada, madre, con reducción de jornada y a la que la empresa ha debido readmitir en su puesto de trabajo. En cambio, otra madre acusada de hurto por la empresa, no consiguió demostrar su inocencia, aunque actualmente ha apelado la sentencia que la declaraba culpable.

⁴⁷⁵ [en www.deja.com visto el 05-03-2009]

⁴⁷⁶ [María Díaz: 01-04-2008, 13]

Elementos tales como estos, son parte de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa Inditex. Veamos, pues, qué es la RSC.

5.2.7 Responsabilidad Social Corporativa⁴⁷⁷

...la preocupación estratégica de las empresas, sobre todo de las grandes corporaciones, por su imagen y reputación, y su disposición creciente a asumir costes como el de la responsabilidad social. Se persigue con ello no sólo seguir una moda, o disponer de los mecanismos que otros competidores exhiben, sino, sobre todo, minimizar el cada vez más agudo e incierto riesgo reputacional, algo a lo que un número creciente de ellas atribuye un importante componente económico, además de social [Barañano, M.: 2009,43].

La Responsabilidad Social Corporativa (o Empresarial) tiene que ver con las responsabilidades de tipo ético que las empresas asumirán de forma voluntaria. En 2001, en el *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad social de las empresas*, ésta se definía como *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"*⁴⁷⁸. Y en ella se reflejaban las preocupaciones económicas, laborales, sociales y medioambientales de la sociedad y trasladadas a las empresas.

*En marzo de 2000, el Consejo Europeo de Lisboa apeló en particular al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible*⁴⁷⁹.

España, al igual que Europa, se integra en un contexto más amplio en materia de RSC de diversas iniciativas internacionales como el Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact, promovido por K. Annan en el año 2000), la Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. Todas estas iniciativas no son de obligado cumplimiento, sino que tienen un viso de voluntariedad por parte de cada empresa.

En España, distintas iniciativas en los últimos 12 años, han buscado recomendar medidas para el buen gobierno de las empresas. En 1998, apareció el primer informe sobre esta materia en el que se realizaban diferentes recomendaciones, de las que muchas no se llegaron a aplicar. El nombre de este documento fue el de Código Olivenza *"El Gobierno de las Sociedades Cotizadas"*; y en 2003, se realizó la misma operación, esta vez bajo el título de

⁴⁷⁷ La RSC no siendo de ámbito de negociación comienza a ser una preocupación para los sindicatos, por ello, la discusión de la misma se enmarca dentro del punto 2. *Buscando un mejor modelo de condiciones laborales. Diferentes temas, diferentes perspectivas. Negociación y crítica.*

⁴⁷⁸ [Comisión de las Comunidades Europeas: 2001, 7]

⁴⁷⁹ [Comisión de las Comunidades Europeas: 2001, 3]

Informe Aldama, "*Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*".

Para las empresas será la buena imagen y la reputación entre sus accionistas e inversores, entre los consumidores y organizaciones sociales, ONG; etc... lo que les hará moverse en aspectos relativos a RSC, puesto que puede ser clave de éxito o de fracaso.

El punto en contra, como se ha dicho, es que, estos códigos creados por las empresas no son de obligado cumplimiento. Son, eso sí, una buena publicidad para la sociedad, ante la que se trata de mantener la imagen, a la vez que se intenta evitar denuncias por parte de las ONG, sindicatos y otro tipo de asociaciones.

En España, el *Libro blanco de la RSE* pretendía la potenciación y promoción de la responsabilidad social de las empresas. El Informe, de la Subcomisión del Congreso de los Diputados fue presentado en el año 2006. Este, partía de las iniciativas presentadas en el anteriormente mencionado *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad social de las empresas*. Veamos los aspectos relativos a la *Gestión de recursos humanos* que se presentaba en dicho libro.

28. Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan la empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo. El seguimiento y la gestión activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidente se traduce también en un ahorro de costes.

29. Las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social previstos en la estrategia europea de empleo.

30. En el ámbito del aprendizaje permanente, las empresas deben desempeñar un papel fundamental en varios niveles: contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación; fomentar el paso de los jóvenes de la vida escolar a la vida laboral, por ejemplo facilitando el acceso a puestos de aprendizaje; valorando el aprendizaje, en particular mediante la acreditación del aprendizaje práctico

*previo (APEL) y creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo y de cualificación, así como de los trabajadores de mayor edad.*⁴⁸⁰.

Pero ¿hasta qué punto las empresas aplican estos puntos? Veamos los aspectos que en una empresa de las dimensiones del Grupo Inditex pone en práctica, dichas recomendaciones.

5.2.7.a Visión responsable desde la empresa

Para Inditex el respeto por los derechos humanos y del trabajo son los pilares fundamentales sobre los que se asienta su política laboral. De ahí la importancia, en todos los ámbitos (fábricas, logística y tiendas), de la aplicación del código de responsabilidad a través del que se busca cumplir con todos aquellos, y por ende, con el trabajo decente. Elemento que se refleja a lo largo de todos estos años, en los informes, mediante la reiteración de la adecuación de las condiciones de trabajo dentro y fuera de nuestras fronteras.

La importancia que han adquirido las materias relativas a la responsabilidad empresarial se debe en gran medida a la necesidad creada, a lo largo de los últimos veinte años, en las grandes compañías con presencia global -en el caso que nos ocupa, por lo que respecta a la producción y distribución de moda-, que deben cumplir una serie de normas y niveles relativos a principios sociales, laborales y ambientales.

La nueva moda impuesta a nivel empresarial, en lo relativo a este asunto, ha hecho que las empresas, en la mayoría de las ocasiones, hayan decidido llevar a cabo planes de Responsabilidad Social Corporativa con los que poner en evidencia sus buenas prácticas.

En 2001 el Grupo Inditex creó el departamento de Responsabilidad Social Corporativa, comenzando a diseñar un nuevo modelo, que sería el encargado de regir las actuaciones de la compañía como empresa responsable y socialmente comprometida. Era en aquellos años de principios del siglo XXI, cuando la voluntariedad de las empresas en el mundo globalizado, en el que la rapidez del crecimiento económico, la conciencia medioambiental y el desarrollo de las tecnologías hicieron ver la oportunidad de crear un departamento de Responsabilidad a través del que mostrar los valores de la empresa mediante sus cadenas de producción, de distribución y de venta. Para continuar por aquella línea, el Grupo, a finales de 2002, creó también el Consejo Social. Y se adhirió al Pacto Mundial⁴⁸¹ de manera que se comprometía a incorporar en

⁴⁸⁰ [Comisión de las Comunidades Europeas: 2001, 9]

⁴⁸¹ Se basa en diez principios en torno a las áreas de derechos humanos (respeto de los mismos y la no complicidad con los abusos cometidos en éstos), trabajo (libertad de asociación y negociación colectiva, eliminación del trabajo forzado y obligatorio, abolición del trabajo infantil y eliminación de la discriminación en el trabajo), medioambiente (prevención del cambio medioambiental, promover la responsabilidad ambiental y animar el desarrollo y difusión de tecnologías ecológicas) y anticorrupción (lucha contra la corrupción en todas sus manifestaciones).

su estrategia, diez principios laborales, ambientales y sociales. A partir de entonces contraía el compromiso de dar la información según el Triple Balance⁴⁸². Junto a ello, incorporó las recomendaciones del Informe Aldama⁴⁸³, que propugnaba el incremento de la transparencia de forma voluntaria mediante un informe anual de buen gobierno de la empresa cotizada, siendo el '*deber de información transparente*' su característica principal⁴⁸⁴.

El modelo de Responsabilidad Corporativa se articulaba en torno a la gestión de '5 anillos de influencia'. Uno, vinculado al desarrollo de negocio, el cual contemplaba asuntos, recogidos en la Declaración de Derechos Humanos, insertos en la Convención de la OIT (29, 87, 98, 100, 105, 111 y 138). La articulación se daba en torno a tres categorías. Por una parte en la *contratación*, dentro de la que se buscaba, desde el departamento de RSC, cumplir la legislación laboral vigente en materia de contratación de cualquier país en el que el Grupo estuviera presente. Además de que proveedores y talleres externos debían cumplir con los principios que se recogen en las Convenciones de la OIT con respecto a las condiciones de *salud y seguridad*. Por otra parte, el grupo hablaba de la '*revisión independiente y transparencia*' mediante la que buscaba desarrollar líneas de colaboración y asociación con las ONG más representativas para que éstas validasen la estrategia de responsabilidad social adoptada por el grupo Inditex.

Un segundo anillo al que se refería el Grupo, era el de la supervisión de la implantación del Código de Conducta por las ONG locales de base, es decir, allá donde se desarrollan las actividades del grupo (fabricación, distribución y venta). Existiendo en dicho anillo la consulta entre las partes interesadas y la búsqueda de procesos graduales de asociación con contrapartes locales, basados en relaciones de transparencia y de mutuo beneficio. Esta actividad se puso en marcha en sitios tan distantes como Camboya, Venezuela y Marruecos.

Un tercer bloque es el que se basaba en la gestión de proyectos de desarrollo, denominada como distinta a la tradicional de marketing social. La supervisión de dicho proceso, venía realizada por el Consejo Social, el equipo de especialistas del Tercer Sector, vistos como capacitados para comprender y ser capaces de atender las necesidades de la sociedad civil global, además de ser interlocutores en sus áreas de influencia tanto geográficas como institucionales.

El penúltimo de los círculos a los que hacía referencia Inditex, era aquel en el que mostraba su interés en aquellos aspectos relacionados con la comunicación y la transparencia del modelo de responsabilidad social de Inditex.

⁴⁸² Es el Informe de resultados de las compañías bajo un enfoque económico, social y ambiental.

⁴⁸³ Código de Buen Gobierno corporativo de ámbito voluntario

⁴⁸⁴ www.elpais.com: 03-03-2008 en

http://www.elpais.com/articulo/economia/Informe/Aldama/pario/raton/elpepieco/20030113elpepieco_5/Tes/

El último, era el que evidenciaba la necesidad de participar y propiciar el diálogo con otros interlocutores. Por ello, en agosto de 2001 Inditex se adhirió al ya mencionado, *The Global Compact* iniciativa liderada por Kofi Annan, destinada a incentivar las actuaciones de las empresas en materia de responsabilidad.

*Inditex contribuye a la generación de riqueza en los entornos sociales en los que desarrolla su actividad. Esta implicación, traducida al lenguaje económico con el término de 'cash flow social' está en la base que define su política de responsabilidad social*⁴⁸⁵.

Según Inditex, el Grupo orientó su estrategia social hacia planteamientos amplios y sostenibles que conciliasen su actividad con fórmulas de diálogo en todos los ámbitos de su actividad: empleados, proveedores y talleres externos, clientes, ONG y comunidades locales. Por ello, la empresa trata de cumplir con los estándares que se imponen mediante el Pacto Mundial y las Prácticas de Buen Gobierno, fórmulas a través de las que parece mantener una imagen limpia. Y es por ello por lo que, en el momento en que hace aparición alguna noticia que parece enturbiar la representación de la empresa, trata de eliminar cualquiera de sus rastros. Es así el caso de la noticia que aparecía en la prensa lusa en mayo de 2006. En dicho artículo se denunciaba el uso de mano de obra infantil para coser zapatos de la marca⁴⁸⁶. Ante estas acusaciones la empresa buscaba la manera de comprobar si tales hechos eran ciertos y en caso de verificarlos, poner fin a la relación con el proveedor. Días más tarde Inditex presentaba una nota de prensa en su página corporativa en la que explicaba las acciones que había ido siguiendo para descubrir si los hechos eran ciertos. Tras haber inspeccionado las instalaciones, haber entrevistado a los trabajadores, a los intermediarios de la gestión del 'trabajo a domicilio', de verificar la normativa, de entrevistarse con los trabajadores protagonistas y otras personas, las conclusiones fueron que no se detectaron indicios de trabajo infantil, además de que la fábrica se encontraba en condiciones laborales aceptables y junto a ello se decía que:

El "trabajo a domicilio" es una práctica habitual de esta industria, pues alguno de los procesos de "cosido" se siguen realizando en los hogares de los trabajadores y/o por trabajadores ajenos a las fábricas y es una actividad regulada legalmente en Portugal a través de la Ley nº 35/2004, de 29 de Julio y su Reglamento 99/2003, de 27 de Agosto. No obstante, Inditex cree que existen indicios de un presunto caso de "trabajo a domicilio" irregular pues, tal y como se desprende de las afirmaciones del padre de los

⁴⁸⁵ [Informe 2006: 448]

⁴⁸⁶ <http://www.20minutos.es/noticia/124449/0/zara/portugal/ninos/> [Visto el 4 de marzo de 2009]

*menores realizadas al semanario luso, éste reconoció que "...ocasionalmente sus hijos le habían ayudado en tareas de cosido de zapatos dentro del domicilio familiar..."*⁴⁸⁷.

Por este motivo, el Grupo hacía mención a la necesidad de controles mayores en la zona.

Durante esta primera década del siglo XXI la empresa parece sentirse orgullosa de sus actuaciones en materia de RSC. Así, en su página corporativa hace mención a la aprobación del Código de Conducta Interno del Grupo Inditex y a la creación del Departamento de Responsabilidad Corporativa. Además de ello, menciona las auditorías sociales en España y Marruecos, el diseño de planes de acción correctivos para proveedores y talleres externos, los proyectos piloto de colaboración al desarrollo y de sensibilización en España y la promoción de The Global Compact en España.

Tanto el Código de Conducta Interno como el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa, fueron desde su aprobación, un compromiso ético que englobaba principios y modelos básicos para el desarrollo adecuado de las relaciones entre el Grupo Inditex y sus principales grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, talleres externos y sociedad en general) en todos los lugares donde las empresas del grupo desarrollan su actividad. Como principal premisa en la que se basaba, a partir de entonces, era la de que cualquiera de las actividades del Grupo se debían desarrollar bajo un prisma ético responsable.

Junto a lo anteriormente expuesto, la empresa se comprometía a que todas las personas que mantienen de una forma directa o indirecta cualquier relación laboral, económica, social o industrial con el Grupo Inditex, reciban un trato justo y digno. Ante el incumplimiento de este hecho, en 2006 aparecía la noticia de la ruptura con 339 proveedores con los que había mantenido relaciones laborales y con los que dejaba de trabajar por el incumplimiento de ciertas normas laborales⁴⁸⁸.

Para la implantación y seguimiento del Código de Conducta fue para lo que se creó el Departamento de Responsabilidad Corporativa, cuyo personal desarrolla de forma exclusiva su actividad en áreas tales como la responsabilidad social y medioambiental y la comunicación interna y externa del Código de Conducta, con especial atención al seguimiento del cumplimiento del mencionado Código, en la cadena de proveedores y talleres externos mediante la realización de inspecciones y visitas periódicas, auditorías sociales realizadas con equipos mixtos, integrados por sus profesionales y consultores externos (Pricewaterhouse Coopers en España y Marruecos). La intención del grupo al crear estas auditorías, a corto

⁴⁸⁷ [www.inditex.es]

⁴⁸⁸ [en <http://clasica.xornal.com/article.php?sid=20060801132709> visto el 05-05-2008]

plazo, era la de que esta acción fuera realizada por actores de la sociedad civil allá donde desarrollasen la actividad de comercialización y /o producción.

Dentro del Código de Conducta, y una vez vista su línea directriz en cuanto a su aplicación con los fabricantes y talleres externos con los que trabaja, parece necesario revisar aquellos puntos relativos a su código con respecto a los empleados.

Según lo dicho por Inditex, los trabajadores que emplea no están por debajo de la edad legal además de que no son discriminados por su raza, religión, edad, discapacidad física, nacionalidad o sexo. Además de evitar cualquier tipo de acoso –sexual, verbal, físico o psicológico-. Junto a ello menciona el derecho de los trabajadores a sindicarse, asociarse y a llevar a cabo la negociación colectiva.

El salario, conforme a los convenios a los que se adscriban, es acorde con la función que realizan los empleados, cuyos empleos dicen ser realizados en lugares tranquilos y saludables.

5.2.7.a.i Preocupados por el medioambiente

Dentro del compromiso de Responsabilidad Social Corporativa se incluye la política medioambiental, que se desarrollará de forma más amplia en el *Informe Medioambiental 2007-2010* disponible en la página corporativa y cuyo contenido principal desarrollamos en estas líneas⁴⁸⁹.

Inditex plantea como prioridad estratégica la plena integración de la ecoeficiencia y la reducción del impacto ambiental mediante un *modelo de gestión sostenible consolidado*. El PEMA (Plan Estratégico Medio Ambiental) actual, engloba los años 2007-2010.

Como líneas básicas del mismo se incluyen:

- la Integración Energética y Medio Ambiental
 - o *compromiso con la sostenibilidad, incorporando energías renovables y planes de eficiencia energética en todas nuestras instalaciones*⁴⁹⁰.
- Inditex Pro Kyoto
 - o *puesta en práctica de nuestro compromiso con la sostenibilidad, el cambio climático, y los compromisos de Kyoto, en el ámbito del transporte y la logística*⁴⁹¹.
- Análisis de Ciclo de Vida de Productos Textiles

⁴⁸⁹ [www.inditex.es]

⁴⁹⁰ [Informe 2006: 401]

⁴⁹¹ [Informe 2006: 401]

- *para mejorar la ecoeficiencia de nuestros procesos y productos*⁴⁹².
- Store Sustainability System, 3S
 - *para garantizar una gestión medioambiental correcta y sostenible en nuestras tiendas, desde su diseño a su operativa diaria* ⁴⁹³.

A través de esta nueva política de aplicación de ecoeficiencia se quería hacer llegar a empleados y proveedores un enfoque de *innovación y mejora en sostenibilidad* buscando el *compromiso sólido*⁴⁹⁴. Su aplicación se pretendía que fuera en sedes, centros logísticos, fábricas y tiendas. Por dicho motivo, durante el 2006, se llevaron a cabo auditorías internas y externas con las que se buscaba obtener información. Una vez recogida, los responsables del área hicieron un diseño de programa de sostenibilidad, como se verá más adelante, que permitiera extender de forma efectiva la implantación del modelo de gestión en las tiendas de todos los países. Con el sistema de gestión⁴⁹⁵ se pretendía garantizar y cumplir con la legislación, además de mejorar continuamente. Inditex lleva a cabo una evaluación continua del cumplimiento de la legislación, además de aplicar sistemas de Indicadores medioambientales. Ello le ha permitido implantar un software para la gestión online de indicadores que facilita la elaboración de informes.

Desde su implantación, el Grupo dice realizar auditorías externas e internas, cada 6 meses, sobre el 100% de los centros industriales y sedes de las cadenas. Mientras que en las tiendas, lleva a cabo estos controles mediante un muestreo aleatorio (evaluación de criterios ambientales).

El Plan de Minimización de Residuos y el de Reducción de Envases y de Embalajes seguía en vigor el 31 de enero de 2007, fecha en que, también, se mantenían y reforzaban los compromisos medioambientales con los proveedores.

La información a los empleados sobre temas que tienen que ver con la ecoeficiencia llegan por varias vías. Por una parte, se imparte formación al respecto a los nuevos empleados. En 2007, se rediseñó la plataforma web para dar acceso a los cursos online a los empleados de todo el mundo. Además, mediante la Revista Corporativa (IN) se difunden artículos relativos a la sostenibilidad. Otras estrategias usadas son los congresos, conferencias, etc...

⁴⁹² [Informe 2006: 401]

⁴⁹³ [Informe 2006: 401]

⁴⁹⁴ [Informe 2006: 389]

⁴⁹⁵ Se mantiene conforme a la ISO14001 (a 31 de enero de 2007)

A partir de la incorporación de la variable medioambiental y de ecoeficiencia en su política de responsabilidad, todos los elementos son aplicados en los nuevos proyectos de desarrollo industrial. Y junto a ello el mantenimiento del Programa de Control y Prevención.

En la política medioambiental, Inditex dice adecuarse a los recursos y a la protección del entorno. Hoy, la variable medioambiental se tiene en cuenta en la planificación y desarrollo de los proyectos, tratando de sensibilizar al personal, a los proveedores y a la sociedad; además, buscan hacer esfuerzos por la mejora continua y ser así más eficientes, trasladándolo a los empleados.

En función de los horarios y las demandas energéticas, el grupo tiene unas necesidades operativas (oficinas, fábricas, centros logísticos) pero trata de priorizar las energías de fuentes renovables (eólica, fototérmica, etc...).

Una pequeña muestra de su política medioambiental aparece en la página web de la cadena Zara⁴⁹⁶. En ésta hace mención a algunas de las acciones que lleva a cabo en relación con su *compromiso medioambiental* ya sea en relación con sus tiendas o con los clientes. Así, enumera, en los distintos aspectos relativos a tienda y cliente, aquellos puntos a los que atiende.

En lo que respecta a la tienda, Zara busca el ahorro de la energía tratando de implantar tiendas 'ecoeicientes'⁴⁹⁷ que buscan el ahorro energético en un 20% '*integrando criterios de sostenibilidad y eficiencia*'⁴⁹⁸. Desde el diseño de la tienda, su iluminación, sistema de refrigeración y mobiliario, se mantiene la idea de tiendas ecoeficientes.

En la Junta General de Accionistas celebrada en julio de 2008, se daba a conocer la idea de instalar las primeras tiendas ecoeficientes en Galicia y Grecia trasplantando, después, el modelo, a todas aquellas de nueva apertura y a las que se encontraran reformándose⁴⁹⁹. Además de ello y junto a esta política se hace mención a la importancia del reciclaje (en perchas, alarmas, cartones y plásticos), de forma que se consigue reducir la cantidad de residuos.

⁴⁹⁶ [www.zara.com]

⁴⁹⁷ El término ecoeficiencia apareció en 1992 bajo la idea de la creación de bienes y servicios pero, con el uso de menos recursos y la creación de menor cantidad de basura y contaminación.

'De acuerdo con la definición del WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) la eco-eficiencia se alcanza mediante la distribución de "bienes con precios competitivos y servicios que satisfagan las necesidades humanas y brinden calidad de vida a la vez que reduzcan progresivamente los impactos medioambientales de bienes y la intensidad de recursos a través del ciclo de vida entero a un nivel al menos en línea con la capacidad estimada de llevarla por la Tierra." [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecoeficiencia> visto el 27 de febrero de 2009]

⁴⁹⁸ [www.zara.com]

⁴⁹⁹ A la revista IN tienen acceso sus empleados. Agradecemos la colaboración desinteresada de algunos empleados a la hora de proporcionarnos la revista [IN: 2008]

Para poder llevar a cabo la implantación de este tipo de tiendas, Zara consideraba imprescindible el conocimiento y la implicación por parte de sus empleados. Por ello, hace mención a la formación multimedia de su equipo necesario, entre otras cosas para *'modificar hábitos de conducta'*.

Siguiendo en la línea de la ecoeficiencia y continuando por los elementos esenciales que debe tener un Grupo dedicado a la moda, Zara se centra en la importancia del material con el que confecciona sus prendas. Determinados productos provienen de agricultura ecológica (carente de pesticidas, etc...), donde el algodón orgánico es fácilmente reconocible por su etiqueta. Y siguiendo en esta línea evita el uso de los materiales no biodegradables, como aquellos derivados del petróleo (pvc para la fabricación de calzado, etc.).

Pero ¿cómo son transportados los productos desde las fábricas hasta las tiendas?

*'la flota de camiones Zara, que transporta cada año más de 200 millones de toneladas de prendas, utiliza el 5% de combustible biodiesel. Esta medida permite reducir las emisiones de más de 500 toneladas de CO2 a la atmósfera'*⁵⁰⁰.

Además de todo lo anteriormente expuesto, la página de la cadena Zara, explica que en su *'servicio al cliente'* usa elementos que son biodegradables. Las bolsas que se utilizan, ya sean las de papel o las de plástico tienen ese carácter. Las primeras porque pueden ser recicladas, las segundas, por ser biodegradables al descomponerse por un *'proceso biológico natural'*.

5.2.7.b Responsabilidad Social Corporativa ¿Cuestión de marketing?

En estos talleres son explotadas niñas adolescentes desde los 12 años con la misma jornada que la de los adultos, sólo que cobran mucho menos (3 dirham la hora). Esta situación era justificada por el consejero delegado de INDITEX, J.M. Castellano declarando que "En algunos países, es malo quitar a las niñas de trabajar, porque pueden acabar en la prostitución"...ni se planteaba pagar a sus madres un sueldo que permitiese mantener a sus hijas fuera de la prostitución" [en <http://www.jcandalucia.org/jca/node/127> visto el 06-03-2009].

ONGs junto a otras instituciones y personas interesadas en conocer las buenas prácticas de las empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, llevan, desde hace años, un control de las acciones realizadas desde estas empresas.

La publicación, por parte de Intermon Oxfam, del Informe: *"Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas"*, en el año 2004, hizo saltar las alarmas sobre la falta de aplicación de algunos grupos españoles

⁵⁰⁰ [www.zara.com]

tales como Cortefiel, Induyco, Mango, e Inditex, de ciertas normas relativas a la responsabilidad social empresarial.

En lo que concierne al Grupo Inditex, el Informe de esta ONG se detenía en varios asuntos en los que analizaba su funcionamiento. Con respecto a su *Política comercial*, destacaba la flexibilidad y los tiempos de entrega como dos factores característicos. Además, de poner el acento en que la externalización del proceso productivo acapara tres de los elementos esenciales para que la prenda quede hecha: corte, confección y acabado. La externalización de dichos procesos a otros talleres, hacía que, en 2004, éstos rondaran los 1900, estando presentes en 49 países. Pero, de todos ellos, el 49% aparecían localizados entre Galicia y Portugal.

*El proceso de producción se fragmenta y se traslada a los países subdesarrollados las fases intensivas en fuerza de trabajo, es decir, el ensamble de partes, 'la maquila'*⁵⁰¹.

Pero aún así y como se decía en el Informe *'Moda que aprieta'*, Galicia tuvo un papel importante en la producción de prendas para el Grupo Inditex, siendo a través de sus talleres, cooperativas y trabajo a domicilio como pudo avanzar y crecer en los primeros años.

*La evolución del número de cooperativas refleja tanto la expansión de las empresas matrices como su estrategia actual de deslocalización en búsqueda de 'ventajas salariales competitivas': gran dinamismo en los años noventa y una acentuada competencia internacional a partir del 2000 que provoca el cierre de muchas de ellas; en 1991 se registraron 139 cooperativas en Galicia, 253 en 1997, y descendieron a 104 en 2006*⁵⁰².

La bajada de número de cooperativas en los últimos años, se debe en gran parte a la externalización de la que se ha hablado anteriormente. Así, en una entrevista mantenida en diciembre de 2007, con una de las autoras del artículo *'Moda y maquila'*, publicado en la Revista *Sociología del Trabajo*, 59, se evidenciaba el hecho de una bajada extraordinaria en cuanto al número de cooperativas, debido al cierre de muchas de estas, como consecuencia de la externalización a determinados países, donde los precios resultan ser mucho más bajos y ventajosos para la empresa.

El Informe de Intermon Oxfam continuaba explicando cómo el precio a proveedores, entre 2001 y 2004, aumentó el equivalente al IPC. Además, la falta de contratos con los

⁵⁰¹ [Morales y Villarino: 2007: 8]

⁵⁰² [Morales y Villarino: 2007, 19]

proveedores y las exigencias impuestas desde la empresa (pedidos voluminosos que se deben entregar de forma urgente), hacen imposible la capacidad de negociación.

Se impone así una nueva división territorial del trabajo en escala internacional caracterizada por una 'desvalorización territorial del trabajo; cuanto más lejos física y socialmente, está de la empresa-marca...peor son esas condiciones de trabajo y empleo' (Castillo, 2005, p. 70)⁵⁰³.

Velocidad y cantidad de producto que debe ser entregado, son dos de las características fundamentales en el Grupo Inditex. Y para poder cumplir con ambos criterios, los plazos de los proveedores son cortos e *inflexibles* (al contrario de otros tantos puntos de la empresa en los que el adjetivo "flexible" se reitera). De ahí el control férreo que se impone, porque *'la cantidad de unidades producidas es lo que permite extraer rentabilidad al negocio'*⁵⁰⁴.

En la valoración que hacía Intermon Oxfam en cuanto al Grupo, se decía lo siguiente:

Es el grupo textil español que más ha avanzado en su RSC. Su principal debilidad es la difícil conciliación entre su agresiva política comercial en plazos y pedidos, y la exigencia a los proveedores del cumplimiento del código⁵⁰⁵. Sin embargo parece dar pasos en la

⁵⁰³ [Morales y Villarino: 2007: 9]

⁵⁰⁴ [Castillo: 2005, 189]

⁵⁰⁵ Dicho Código se refiere al de Conducta que, en Inditex, el referido a Fabricantes y Talleres Externos, es el siguiente: *"Para garantizar una adecuada implantación y gestión posterior del Código de Conducta Interno en la cadena de producción, se diseñó un segundo Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos. Su marco conceptual recoge las Declaraciones de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Menores y las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo n° 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 182 y 190, haciendo especial énfasis en las políticas retributivas y de contratación, salud, seguridad, menores y medio ambiente.*

Este segundo Código se articula en once puntos:

Trabajo infantil: Los Fabricantes y Talleres Externos no emplearán a menores. Definimos como menor a aquellas personas con edad inferior a 16 años o, excepcionalmente, de 14 años, en aquellos países incluidos en el artículo 2.4 del Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo. En el caso de que la legislación local establezca una edad superior, se respetará lo establecido por la misma.

No discriminación: Los Fabricantes y Talleres Externos no aplicarán ningún tipo de práctica discriminatoria por razones de sexo, raza, credo, edad, nacionalidad, orientación sexual, opinión política o discapacidad física o psíquica.

Libertad de asociación: Los Fabricantes y Talleres Externos respetarán los derechos de los empleados a asociarse, organizarse o negociar colectivamente sin que sufran por ello ninguna clase de sanción.

Acosos y abusos: Los empleados de los Fabricantes y Talleres Externos serán tratados con dignidad y respeto. En ningún caso estará permitido el castigo físico, el acoso de ningún tipo ni el abuso de poder.

Salud y seguridad: Los Fabricantes y Talleres Externos garantizarán a sus empleados un lugar de trabajo sano y seguro de acuerdo con lo exigido por la ley, asegurando unos mínimos razonables de luz, ventilación, condiciones higiénicas, prevención de incendios, así como el acceso al agua potable. De igual forma garantizarán que estos mínimos se cumplan en todas las demás instalaciones destinadas a sus empleados.

Política de remuneraciones: Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación vigente en materia laboral. Pagarán a sus empleados, al menos, los mínimos establecidos por la ley para cada categoría profesional.

Medioambiente: Los Fabricantes y Talleres Externos estarán obligados a cumplir lo establecido por la legislación vigente en materia medioambiental.

Política de subcontratación: Los Fabricantes y Talleres Externos que subcontraten trabajos para Inditex se responsabilizarán de que los subcontratados cumplan con este mismo Código de Conducta.

Otras leyes aplicables: Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación local, nacional e internacional vigente.

dirección correcta: está trabajando para adecuar los pedidos a la capacidad de los talleres y, según la empresa, se compromete a incorporar el coste de las horas extra en el precio.

Para clasificar los talleres pondera los derechos de los trabajadores por 'categorías', obviando algunos de ellos según el país, cuando todos los derechos deben ser igualmente exigibles. Se valora que incorpore grupos locales en la verificación, pero estos no deben sustituir a una auditora profesional e independiente, sino complementarla. La RSC debe contemplar la participación de la empresa en las políticas correctoras⁵⁰⁶.

Según los sindicalistas, el Grupo parece venderse muy bien en lo que concierne a la Responsabilidad Social Corporativa. Cuando se habla de ésta, lo primero que nos viene a la mente son las prácticas que debe llevar en los países con los que trabaja codo con codo. Así, en el caso de una empresa de moda de las dimensiones de las de Inditex, la Responsabilidad nos lleva a las miles de fábricas en las que se elaboran las prendas que en un plazo mínimo de tiempo tienen que estar cosidas, entregadas y dispuestas en las tiendas de todo el mundo.

...las empresas éstas de moda y de textil,...es muy difícil, porque trabajan fundamentalmente con la India, todo el textil viene de allí. Si la empresa es muy seria, pues no se puede meter en esto porque sabe que les va a fallar por allí. Por mucho que quieran, por muy responsable que quiera ser. Yo he discutido algunas veces con empresas de éstas y te dicen que es muy difícil decir, como decimos en España, "*que no trabajen los niños*". Vale, parece que lo tenemos todos claro. Ahora, vete a la India y si no trabajan los niños, es que el padre tampoco trabaja. Bueno, tú te metes en esa cadena y dices '*a ver cómo te sales de que las telas no las puedo hacer en la India, no las puedo hacer en no sé dónde, no las puedo hacer*'. '*Si tengo que competir, hacerlas en España, supone que dejo de ser competitivo*'. Entonces, se apartan bastante del tema de la Responsabilidad Social Corporativa. Lo dejan ahí como una cosa de que en España pueden cumplir pero que en cuanto se salen fuera...Y como todos los proveedores y fabricantes, Zara, es el que más trabaja en España, porque tiene fábrica propia pero el resto, viven de la importación. Y sobre todo de temas de Asia, de temas de países que no garantizan ellos ni queriendo la posibilidad de...Porque dejas de ser competitivo y entonces nada, ¿no? Entonces hay muy poca iniciativa en ese sentido y las que hay además como, a mi me parece, que se controlan muy bien, pues igual que te la dan te la quitan, entonces... Yo sé que a Zara le ha pasado⁵⁰⁷.

Supervisión y cumplimiento: *Los Fabricantes y Talleres Externos autorizarán a Inditex a realizar, por sí mismo o por medio de terceros, revisiones que garanticen el cumplimiento de este Código, facilitando a los supervisores el acceso a la documentación y medios necesarios para asegurar este proceso.*

Publicación del Código: *Los responsables de los Fabricantes y Talleres Externos informarán a sus empleados de los contenidos de este Código. Una copia del mismo redactada en el idioma local, estará en un lugar accesible para todos los empleados."* [en http://www.inditex.com/es/responsabilidad_corporativa/social/codigo_conducta]

⁵⁰⁶ [Intermon Oxfam: 2004]

⁵⁰⁷ [Antonio Díaz: 08-01-2008, 7]

Los temas que versan sobre Responsabilidad Social Corporativa, suelen ser tratados con los sindicatos en las mesas de diálogo. Pero éstos todavía ven, que al igual que otros asuntos, el de la RSE está dando sus primeros pasos y le queda un largo camino por recorrer y en el que ha de madurar. Por ahora, la visión de los sindicalistas señala un claro interés por parte de la empresa, de cuidar mucho los aspectos relacionados con la fabricación y los países en vías de desarrollo. Para ello, como se ha dicho anteriormente, Inditex tendrá acuerdos con ONGs de los países de origen en los que se fabrica, que vigilarán el cumplimiento de la legislación.

Pero, para los sindicatos, la RSC comienza por vigilar la propia empresa, por saber con quién se trabaja y en las condiciones en las que se hace, para evitar una posible ruptura de relaciones en caso de que la empresa subcontratada no cumpla con los estándares exigidos. Lo que la empresa ha de realizar es un control previo para no poner remedios drásticos a posteriori.

La gente es muy buena en donde cree que tiene que serlo y donde cree que no le ven pues...⁵⁰⁸.

El Grupo parece vender su imagen de empresa responsable a pesar de los incumplimientos producidos, en lo que se refiere a fabricación -en Portugal, Túnez,...- y en lo que tiene que ver con distribución y venta hacia sus empleados/as.

Inditex como multinacional, dentro del sector de la moda, siendo una de las más importantes, tendría que destacar por encima de las demás en materia de RSC y no sólo en los beneficios obtenidos.

La empresa tiende a alegar que se ajusta a la legislación de los países en los que subcontrata pero, para los sindicatos el “simplemente ajustarse” a la legislación, supone una posible explotación. La firma de los acuerdos en esta materia, entre Inditex y sindicatos no supone el que realmente se cumplan:

...te enteras de cosas, porque hay gente que va desplazada, vienen y cuentan cosas que están pasando allí...Claro, tú no puedes asegurarlo, porque yo no estuve en ningún almacén de China para ver lo que pasa. Pero sí te llegan noticias que dices, *'pero ¿cómo pueden hacer esto?'*... es que lo que no pueden hacer es decir: *'como incumples, no trabajo más contigo'*. No, obligale a cumplir. Pero no aproveches la coyuntura para cerrar y trabajar con una de Tailandia que sale mucho más barato, aún pagando los portes de la mercancía⁵⁰⁹.

⁵⁰⁸ [Antonio Díaz: 08-01-2008, 9]

⁵⁰⁹ [Juan Díaz: 21-01-2008, 14]

En definitiva, según los sindicatos, el tema de la RSC no debe ser sólo una cuestión de marketing empresarial. Para ellos, es fundamental que esta aplicación sea real y empiece por el respeto de los derechos de los trabajadores, de respeto de las libertades sindicales, etc....:

...que haya una formación para los trabajadores, formación permanente, que haya libertad sindical, que haya unas normas que garanticen el que se cumpla el convenio colectivo, pudiéndose negociar mediante una interlocución –y que se respete esa interlocución...-...⁵¹⁰.

5.3 CONCLUYENDO

A lo largo de este capítulo se han podido contraponer las dos caras de una misma moneda. Tratándose de analizar todos aquellos puntos que parecen preocupar a los sindicatos y por ende a los trabajadores: desde el sistema de contratación, pasando por los salarios, por la formación, por las jornadas –en las que se podría englobar el asunto de los domingos y festivos- y la conciliación para, terminar por hablar de aspectos vinculados a la responsabilidad social corporativa, los cuales, simplemente tendrán un valor real en la medida en que la empresa esté interesada en dárselo, puesto que gozan de carácter puramente voluntario.

Los elementos de la negociación, parecen dejar a la vista muchas de las preocupaciones que día a día aparecen en boca de las dependientas de estas grandes cadenas de moda. Desde los sindicatos, simplemente buscarán la fórmula para discutirlo y tratar de llegar a acuerdos con la empresa. Pero no es una tarea sencilla y en muchos casos es un proceso largo y agotador.

La RLT ha de estar vigilando, continuamente, el cumplimiento del Convenio y de los acuerdos a los que se consigue llegar. Un vigilante que, en demasiadas ocasiones, se ve forzado a la denuncia por el la falta de aplicación de los puntos que la empresa se compromete a cumplir y no cumple.

Demasiadas pocas jóvenes trabajadoras terminan involucrándose en la labor sindical, siendo uno de los hechos que dificulta a los sindicatos trabajar con más fluidez. Muchas de las jóvenes dependientas no contactan con el sindicato hasta no tener ‘todo’ o ‘casi todo’ perdido. El miedo a ser despedidas por mantener una relación sindical, la falta de interés por mejorar las condiciones laborales de todos los empleados, el individualismo, -que en muchas ocasiones, Zara-Inditex ha conseguido insuflar a sus empleadas- y el desconocimiento, voluntario o no, de la presencia sindical en las tiendas, puede llegar a ralentizar el proceso de negociación y la puesta en práctica de los acuerdos a los que se llega.

⁵¹⁰ [Miguel Díaz: 14-02-2008, 22]

¿Qué echas de menos en tu actividad sindical?

Creo que falta de implicación de la gente. Siempre somos los mismos los que nos ocupamos de que se cumpla el convenio y las normativas laborales. Yo tengo mi teléfono abierto las 24 horas del día los 365 días del año y no es que quiera que todo el mundo se implique así, pero a veces, cuando estoy muy agobiada, me desmoraliza que la gente no se preocupe⁵¹¹.

Aún así, la RLT día a día lucha por conseguir el cumplimiento de la legislación vigente y la mejora de las condiciones de trabajo de las que ya se habló en el capítulo anterior. Es una labor complicada pero que, las personas involucradas consideran absolutamente necesaria.

⁵¹¹ [Rivas: 2009, 172]

6. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, pretendemos hacer un balance sobre los distintos asuntos que se han venido tratando a lo largo de la investigación, de tal forma que se comprenda ese mundo del trabajo en el que miles de jóvenes están insertos.

Desde el inicio de la investigación, se ha venido buscando desvelar el trabajo *realmente existente* en sectores productivos, en los que los jóvenes se insertan al comienzo de sus carreras laborales. De esta forma, se han tratado de comprender las condiciones de trabajo reales que estos han de vivir día a día, entendiendo sus problemas, sus inquietudes y sus planes de futuro en el mundo laboral, con el consiguiente efecto que ello tendrá en sus condiciones de vida⁵¹².

Para llegar a evaluar el impacto de las transformaciones productivas y sociales sobre las condiciones de trabajo y vida de los jóvenes, resultaba fundamental el contextualizar histórica y socialmente, - y a un nivel más general-, los cambios sufridos en el mercado de trabajo español en los últimos treinta años. Siendo, por este motivo, de gran importancia, por una parte, el uso de fuentes secundarias (bibliográficas y estadísticas), capaces de situar al lector desde el inicio y por otra, y el consecuente desarrollo del entonces nuevo modelo flexible instaurado en España. Y ello, con el claro objetivo de hacer patente el paralelismo del citado modelo, con el desarrollo de una gran empresa de moda, Zara, nacida, prácticamente en el mismo momento en que el mercado de trabajo español introdujo la flexibilidad. De esta forma, a lo largo de la investigación, se ha venido buscando, hacer comprender la incidencia de las nuevas formas de organización del trabajo -ya sea a nivel general, como a nivel específico de la empresa- y sus efectos en los propios trabajadores.

Los cambios habidos en estos últimos treinta años han venido de la mano de las nuevas generaciones que se han ido incorporando al mercado de trabajo, bajo nuevas formas de contratación y de organización del mismo. ¿Pero qué han supuesto estos cambios?: una precarización del empleo, especialmente intensa en el caso de los jóvenes y en sectores productivos tales, como los vinculados a la 'terciarización' de la economía, en los que generalmente se insertan aquellos⁵¹³.

Mediante el análisis de fuentes secundarias, afines al Grupo Inditex, como aquellas más cercanas a nuestro tipo de análisis donde se analizan las condiciones reales de trabajo, se ha ido dibujando la historia del mismo, desde sus inicios hasta la actualidad, en todas sus fases

⁵¹² [Castillo: 2005]

⁵¹³ [Agulló: 2008, 2007^a y 2007b; Agulló: 1998; Alonso de Armiño et al.: 2003; Boltanski y Chiapello: 2002; Cachón: 2000; Castillo: 2007, 2005, 2003^a, 2003b, 1999, 1998, 1986; Castillo y López Calle: 2007, 2004; López Calle: 2007; Torregrosa, Berguere Dezaphi y Álvaro Estramiana: 1989; Castellanos y Pedreño: 2006; Cachón: 2000; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; Castel: 1997 y 1998; Schumann: 1999; Burawoy: 1985; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; Antón: 2006; Bilbao: 1989; Colectivo IOE: 1987; Enguita: 1989; Gallino: 2002; Lahera: 2005; López Calle: 2007; Sennett: 2000; Del Bono: 2005 etc.]

productivas. Así se ha podido comprender la complejidad de la empresa y la organización del trabajo que en ella se lleva a cabo. Y se ha comprobado la distancia existente entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

Y para poder llegar a comprender las condiciones de trabajo de las dependientas e ir corroborando las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, se planteó la necesidad de realizar una primera aproximación.

En este punto del trabajo, dos fueron las vías metodológicas a aplicar. Por una parte, se continuó en la línea del análisis de la bibliografía y de fuentes secundarias, además de introducirse otro tipo de análisis, el del trabajo de campo, mediante las entrevistas con las que se ha querido llegar a entender la realidad de las condiciones de trabajado en el sector de las grandes cadenas de moda.

Y han sido tres, los puntos de vista que se han puesto en juego a lo largo de toda la investigación, puesto que son tres, los actores implicados: la empresa, los trabajadores y los sindicatos. Creemos haber sido capaces de plasmar aquello que la empresa muestra como su 'modelo de gestión y marketing'. Y este hecho, ha facilitado la comparación con lo que trabajadoras y sindicatos van relatando a lo largo de la investigación.

A través de las diferentes perspectivas anteriormente mencionadas, hemos logrado realizar aquello que nos proponíamos como objetivo en esta investigación. Esto es, hemos podido evaluar el impacto de las transformaciones productivas y sociales sobre las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes, siendo capaces de desvelar la realidad del trabajo y llegando a mostrar la distancia habida entre lo que se dice del mismo y lo que finalmente se hace en la realidad.

La comprensión de la gestión de todo el negocio que representa el Grupo Inditex, nos ha llevado, en primer lugar, a tratar de entender cómo nacen los productos que más tarde llegarán a las tiendas. De ahí, el haber plasmado el proceso de diseño tal y como explican los documentos afines al Grupo. Un proceso en el que se ven implicadas diferentes áreas (estilistas de moda, profesionales de la gestión comercial y hombres de tienda) y de las que, -mediante los artículos, libros y memorias-, simplemente hemos podido analizar el proceso productivo desde el punto de vista empresarial. Pero, ¿dónde quedan los trabajadores? De ellos no se hablará, ni de sus condiciones de trabajo y vida. Y por ello surgen preguntas que todavía hoy nos seguimos formulando: ¿cómo son las condiciones laborales de los diseñadores de moda?, ¿cómo es su organización del trabajo?, ¿se da una intensificación del trabajo debida al mayor número de nuevas temporadas que existen en la actualidad?, ¿cómo viven el día a día estos empleados?, ¿qué tipo de contratos tienen?, ¿qué horarios? En definitiva, ¿cuáles son las

condiciones de trabajo y vida de los diseñadores de las grandes cadenas de moda? Todas ellas, son preguntas a las que todavía no se ha dado respuesta y que consideramos, podrían representar futuras líneas de investigación.

Desde este punto de la investigación sí hemos podido llevar a cabo un estudio paralelo, en el que hemos comprobado las diferencias habidas entre lo expuesto por la empresa y lo contado por los empleados.

En el análisis de la fabricación de las prendas de vestir tuvimos la posibilidad de contar con investigaciones ya realizadas y que ponían en evidencia una organización del trabajo donde la intensificación del mismo⁵¹⁴, ha llevado al cierre de fábricas y cooperativas en territorio español con la consiguiente apertura en países en vías de desarrollo. Externalización, subcontratación, intensificación... elementos, todos, nacidos con la llegada de los nuevos modelos productivos y de la reorganización del trabajo, donde la flexibilidad adquiere protagonismo. Y todo ello justificado con el argumento de que han de seguir siendo competitivos en el mercado.

La idea del Justo a Tiempo, instalada en el ámbito de la producción de las prendas de vestir, lleva a la empresa al uso de máquinas polifuncionales, capaces de cambiar la producción de un día para otro. Estas máquinas, que obligan a los empleados a mantenerse de pie, según la empresa, hacen posible el que el empleado rote por todos los puestos y por tanto él, al igual que la máquina, sea polifuncional. Si bien la empresa ve este elemento como algo positivo, ya que hace posible el que todos los trabajadores lleguen a conocer el ciclo completo, sin realizar siempre la misma operación, encontramos que el efecto generado, tal y como explica Lahera, en realidad llevará a que todos los trabajadores terminen por ser intercambiables y fácilmente sustituibles⁵¹⁵.

Este hecho tendrá una repercusión en las condiciones de trabajo y vida de los propios trabajadores, puesto que, *"las prendas que se elaboran para el grupo Inditex se caracterizan por estar fabricadas de forma automatizada en cadena de montaje por personal "no cualificado". Los talleres de estas características son susceptibles de ser reemplazados por otros en los que la mano de obra suponga menos gastos. Es decir, están expuestos, en gran medida a ser víctimas de la externalización productiva hacia otros países. Si a esto le sumamos que están especializados en una sola tarea productiva y que trabajan de forma voluntaria o forzada en exclusiva para el grupo Inditex, entenderemos que su posición a la hora de negociar las condiciones en que se establecen las relaciones es muy débil. Las reglas del juego se estipulan*

⁵¹⁴ [Castillo: 1996^a]

⁵¹⁵ [Lahera: 2004^a]

*unilateralmente desde la casa matriz*⁵¹⁶. Hablamos, pues, de ritmos productivos que se han acelerado, de jornadas laborales ampliadas, de un poder de negociación que deja de ser colectivo para volverse individual...En definitiva, de una precarización de las condiciones de trabajo de las y los empleados, en el proceso de la fabricación.

Siguiendo en la línea de querer comprender el proceso productivo del Grupo, fue necesario pararse en el análisis de otro ámbito de Inditex: la logística. En su estudio se descubrió la importancia crucial de esta parte de la producción, para el buen funcionamiento del resto de elementos que integran la empresa: el diseño, la fabricación y la venta. De ahí el haber denominado a la logística como *la clave del éxito de Zara*.

El elemento fundamental en este ámbito productivo será el intento de mantener los stocks a cero. Esto es, mediante el uso del JAT, se buscará el no tener excedente, puesto que toda 'redundancia', para la empresa, supondrá despilfarro⁵¹⁷. Descubrimos, a lo largo del estudio, que logística, no sólo se refiere a almacenaje y transporte, elementos, estos, de gran importancia para la empresa, sino que también, logística será todo el proceso de comunicación entre las diferentes partes que integran la empresa, será información fluida.

Nuevamente, descubrimos cómo la rapidez y el ajuste en la entrega de los productos, en los plazos impuestos desde la empresa, llevará a unas condiciones de trabajo en que la intensificación del mismo vuelve a mostrarse. Tal y como explica uno de los empleados, la maquinaria con la que cuentan en los almacenes de logística, suelen conllevar unos mayores ritmos de trabajo que los trabajadores han de seguir. Además, este tipo de maquinaria, hace posible la eliminación de determinados puestos de trabajo⁵¹⁸. Intensificación del trabajo, horas extraordinarias, subcontratación,..., en definitiva, precariedad en el trabajo, son elementos que nuevamente hacen su aparición en otro de los procesos productivos del Grupo Inditex.

Descubrimos, a lo largo de la investigación, que a diferencia de lo sucedido entre las trabajadoras que confeccionan las prendas de vestir, los de logística, tienen una mayor conciencia sindical que les lleva a realizar acciones conjuntas, manteniendo la negociación colectiva y pudiendo llegar a acuerdos con la empresa. Hecho que se explicaba, hasta hace poco, por la falta de dispersión de los centros. Quiere decirse, que la unión de todos los empleados en un mismo centro, facilita el conocer los problemas entre los compañeros pudiendo llevar a cabo acciones conjuntas mediante las que obtener mejoras. En cambio, esta fuerza nacida de la unión entre los empleados está, hoy, algo debilitada debido a la apertura de nuevos centros logísticos por la geografía española. ¿Qué supone esto en la actualidad y que

⁵¹⁶ [Taboadela (*et al.*): 2005, 211]

⁵¹⁷ [Cattero: 1996]

⁵¹⁸ [Juan Díaz: 21 de enero de 2008]

supondrá en el futuro para los empleados de las plantas de logística? Estas y otras preguntas abren, pues, líneas de investigación que no resultan ser baladíes, pues al fin y al cabo, la importancia de este sector para el buen funcionamiento de la gran empresa le hace jugar un papel preponderante. Estos estudios pueden ser un buen complemento a los ya realizados⁵¹⁹, o en fase de realización⁵²⁰ sobre las condiciones de trabajo y vida en el sector de la logística.

Una vez analizados los diferentes procesos que las prendas de moda han de pasar, desde su creación, hasta la llegada a las tiendas y vista la repercusión de cada uno de aquellos en las condiciones de trabajo de los empleados de fabricación y logística, nos detuvimos en un análisis exhaustivo de las condiciones de vida y trabajo de las empleadas que harán de nexo de unión, entre la empresa y los cliente: las dependientas de Zara.

A lo largo de la investigación hemos podido ir corroborando las hipótesis que se plantearon. El estudio que aquí se ha presentado ha buscado, en todo momento, ser lo más exhaustivo posible. Por ello se han tratado de analizar todos los elementos que, consideramos, forman parte de la organización del trabajo: desde la entrega del curriculum hasta las relaciones entre empleadas y de éstas con la empresa y con el sindicato. Y ello, desde la todas las perspectivas: la empresarial, la sindical y la de las vivencias de las propias trabajadoras.

Una vez realizadas las consultas bibliográficas, las diferentes estadísticas que se han ido consultando a lo largo de estos años y las propias entrevistas a las afectadas, se puede confirmar que el tipo de trabajo que se genera en el sector comercial, en las grandes cadenas de moda, se caracteriza por su descualificación. Una 'desprofesionalización'⁵²¹ que parece ser deseada por la empresa por varios motivos y que desde el punto de vista de las propias empleadas y de los sindicatos, no es beneficiosa ni para el sector, ni para la búsqueda de mejoras en las condiciones de trabajo de aquellos que lo integran. "*En definitiva, inmaterialidad creciente del trabajo y exigencia de sujetos productivos polivalentes son tendencias que se alimentan mutuamente*"⁵²².

Descubrimos, a lo largo del estudio, que la empresa desea tener trabajadores adaptables y móviles, más adeptos que aptos, de forma tal, -y al igual que en el caso de la fabricación-, que no sean imprescindibles en la organización, que sean fácilmente intercambiables por otros compañeros o nuevos empleados que van cambiando continuamente.

⁵¹⁹ Como es el caso del magnífico estudio realizado por Andrés de las Alas y Julio Fernández en el marco del Proyecto TRABIN (2000-2003) y que se materializó en el capítulo tres de *"El trabajo recobrado..."*, con el título: "Externalización de proceso y trabajo autónomo: los transportistas de mercancías en el sector de logística y distribución", pp. 79-122.

⁵²⁰ En uno de los estudios de caso que se viene desarrollando en el Proyecto TRAVIDA por Julio Fernández, Pablo López Calle y Javier Gimeno y que lleva por título: *"Logística y transporte"*.

⁵²¹ Sobre este aspecto nos hablan Castellanos y Pedreño en su libro sobre *Los nuevos braceros del ocio: sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico*, (2006) Buenos Aires, Miño y Dávila

⁵²² [Castellanos y Pedreño: 2006, 41]

Serán pues, trabajadores debilitados y frágiles a la hora de negociar sus condiciones de trabajo con la empresa. Una vulnerabilidad que se verá acrecentada debido al gran porcentaje de mujeres y, además, jóvenes, que integran la misma. Así pues, *"...la operatividad del régimen salarial de la precariedad laboral requiere para su plena eficacia de categorías sociales vulnerables"*⁵²³, categorías de las que la empresa se viene surtiendo a lo largo de los años.

Por los datos aparecidos en diferentes fuentes secundarias, junto a aquellos que obtuvimos de las diferentes entrevistas, podemos afirmar que esta gran cadena de moda, se caracteriza por tener trabajando en ella a mujeres en las que el rasgo característico parece ser la juventud. De hecho, este apunte es presentado por la empresa, en sus diferentes informes, como algo extremadamente positivo, puesto que la compañía tiene la característica de tener una media de edad entre sus empleadas de 26 años, y esto, desde el año 1998 hasta el 2008. Pero, si bien, la empresa muestra este hecho como elemento positivo, por ser un negocio integrado por gente joven y que no envejece, que se mantiene fresco, este dato nos llevó a reflexionar sobre cómo podía mantenerse en el tiempo, la misma media de edad. Y la respuesta fue apareciendo a medida que la investigación avanzaba: ello es debido a las altas tasas de rotación que se dan en este tipo de cadena. Sería pues, uno de los primeros elementos que confirmarían lo precario de las condiciones de trabajo de este tipo de sector.

La rotación hizo que nos preguntáramos por toda una serie de elementos que rodean a cada trabajadora y que debería conllevar una serie de inversiones por parte de la empresa.

Así, pareció oportuno seguir todo el proceso de entrada y mantenimiento en los empleos que siguen este tipo de trabajadoras, al igual que la organización del trabajo que caracteriza a estas grandes cadenas de moda. Analizar aspectos tales como el proceso de selección, tipo de formación, tipo de contratación, salarios y horarios, elementos, todos, que nos fueron dando pistas sobre las condiciones de trabajo de estas jóvenes, sobre la organización del trabajo que rige en estas tiendas y que es capaz de debilitar a las empleadas.

Descubrimos así, que en la actualidad, el proceso de selección parece realizarse desde los Centros, situados en Madrid y Barcelona, creados en exclusiva para dicha función, siendo desde éstos desde donde se decide quién sí y quién no, pasará a formar parte de la 'familia Inditex'. Si bien, según el parecer de la empresa, este nuevo método de selección se da para evitar la continua rotación de personal, en última instancia será la encargada de la tienda desde la que se solicita el personal, la que determinará si la dependienta se queda o no. Una vez que se ha conseguido superar el primer escollo para entrar a trabajar en el negocio, el de la primera elección, se tendrá que pasar un segundo, después del periodo de formación, siendo el que

⁵²³ [Castellanos y Pedreño: 2006, 332].

resuelve si la trabajadora que consiguió entrar, se mantiene en la empresa o finaliza su relación laboral con aquella. Y ello vendrá condicionado, según trabajadoras y delegados sindicales, en demasiadas ocasiones, por el tipo de relación que la empleada termine por entablar con su superior. En la mayoría de las ocasiones las recién entradas no consiguen superar los primeros cuatro meses, haciendo que la rotación entre el personal de las tiendas se mantenga en cotas demasiado elevadas.

De forma generalizada, las empleadas se refieren al periodo de formación para desarrollar la labor para la que son contratadas, como escaso y deficiente. Descubrimos que son las propias compañeras las que realizan la función de formar a las nuevas⁵²⁴. Y ello, sin remuneración alguna. Durante el periodo de formación se enseñarán unos conceptos mínimos, que hacen que la nueva trabajadora sea capaz de realizar su trabajo medianamente bien pero, ello lleva a una clara descualificación y desprofesionalización entre las trabajadoras del sector. De este modo, la empresa se ahorra los costes que implicaría el tener a formadores cualificados y dedicados en exclusiva a realizar esta función. Así, se pueden mantener los altos niveles de rotación que tiene la empresa sin que ello suponga pérdidas de capital para la misma pues la inversión en formar a las empleadas es escasa desde cualquier punto de vista, haciendo que para la empresa, la pérdida de una empleada, no le perjudique a ningún nivel.

Las empleadas que consiguen pasar el periodo de prueba, suelen firmar contratos indefinidos que se caracterizan por ser contratos con jornadas a tiempo parcial. Tiempos parciales no elegidos por la trabajadora sino impuesto desde la empresa. Ellas, no podrán elegir el número de horas que quieren trabajar puesto que, como decían los delegados sindicales, *"Inditex no necesita a todas las trabajadoras a cuarenta horas sino, trabajadoras que cubran las horas de mayor afluencia"*⁵²⁵. Así, las de tiempo completo, suelen estar reservadas para las empleadas con algún cargo. La elección, por tanto, es imposible.

Por otro lado, el hecho de que la mayoría de los contratos sean indefinidos debiera generar una mayor seguridad pero, nos encontramos con que hoy, al haber acercado las condiciones de los indefinidos a las de los temporales, el realizar este tipo de contratación, para la empresa, no supone un coste adicional y da la misma libertad para despedir que antaño se hacía de otro modo⁵²⁶.

⁵²⁴ En el Informe Anual de Inditex 2009 se hablaba del proceso de formación que, desde la sede central, se imparte a algunos trabajadores para que estos realicen las funciones de formador en tienda. Pero al preguntar a los delegados sindicales y a las propias trabajadoras, encontrábamos un desconocimiento sobre estas figuras formadas para enseñar y se referían a las personas que daban los cursos como 'simples compañeras con más antigüedad pero sin estudios para desarrollar esta labor'.

⁵²⁵ [Juan Díaz: 21-01-2008]

⁵²⁶ [Agulló:2008; López Calle: 2007]

El sector comercial se caracteriza por tener los salarios más bajos del sector servicios, tal y como se veía en la *Encuesta del Sector Servicios del año 2005*, y ello se corrobora al analizar el sistema de retribución de las tiendas Zara. Las trabajadoras, que como ya se ha dicho, en la mayoría de los casos realizan jornadas a tiempo parcial, tienen sueldos acordes con las horas trabajadas al día, además de un sistema de comisiones que se obtiene del porcentaje de las ventas. Si bien el hecho de cobrar ese plus hace que los salarios parezcan algo más elevados, esto no es así. La desinformación de las empleadas hará que muchas de ellas no sean conscientes de que su sueldo base es bajo, hasta el momento en que tienen, por algún motivo, que hacer uso del subsidio de desempleo. Es entonces cuando ven las consecuencias de haber trabajado en jornadas a tiempo parcial y de haber recibido parte del sueldo en forma de comisiones, de plus de transporte, etc.

Además, en la actualidad, no se debe olvidar que si bien en el pasado las horas extra se les pagaban, -suponiendo un incentivo para la trabajadora-, hoy en día, el exceso de jornada se devuelve en tiempo libre, horas libres, que son decididas por la encargada y que generalmente no suponen días de libranza, sino alguna hora de menos dentro de la jornada que se debe realizar.

Horarios que incumplen los acuerdos y que benefician a la empresa, perjudicando, hasta en los ritmos biológicos, a las propias trabajadoras. Descubrimos que, nuevamente, entre lo dicho y lo hecho realmente hay un camino. Si bien la jornada laboral tendría que hacerse anualmente, ésta termina por ser orientativa y cambia de semana a semana. Las trabajadoras, por tanto, quedan sujetas a cambios constantes en los horarios, amén de la aceleración e intensificación de los ritmos de trabajo por tener, en demasiadas ocasiones, que realizar el suyo, más el de las compañeras ausentes (por estar de vacaciones, por baja de maternidad, por enfermedad, etc.).

En los últimos años, el número de personal en las tiendas se ha venido reduciendo hasta dejar las secciones a mínimos de personal. Este hecho, hace que las trabajadoras de cada sección, tengan que hacer todas las operaciones que integran la labor de la tienda a ritmos mucho más rápidos y en ocasiones desatendiendo determinadas funciones por no poder dar más de sí. Todas las dependientas, realizan todo tipo de funciones, exceptuando algunas específicas como son las de la cajera o las de las encargadas dentro de las tiendas. Ellas, las chicas, atienden a los clientes que solicitan su ayuda, reponen en tienda, doblan la ropa, están en probadores, hacen los inventarios⁵²⁷, etc....

⁵²⁷ Estos suponen horas de más, no retribuidas sino devueltas en tiempo libre. Horas libres que la empresa irá devolviendo a su antojo.

Así, el espacio de trabajo dentro de las tiendas también se articula como cadena de producción, donde los ritmos de trabajo y los tiempos siguen estando sincronizados y asignados. Por tanto sigue estando vigente la **intensificación del trabajo**⁵²⁸.

Formación escasa, tiempos parciales obligatorios, horarios cambiantes, salarios bajos, aumento de los ritmos laborales, rotación elevada... nos muestran la realidad precaria dentro del espacio de las tiendas, en *el escaparate*⁵²⁹.

Trabajos precarios, para jóvenes vulnerables, que harán posible que la empresa tenga personal capaz de cubrir sus necesidades, sin que ello le suponga unos costes elevados, ni en formación, ni en salarios, ni de despido, en caso de querer rescindir el contrato con aquellas. Además, hará que las nuevas empleadas traten de realizar todas aquellas funciones que la empresa les solicita, -trabajadoras adeptas más que aptas, con actitudes antes que con aptitudes-, sin plantearse la legalidad de las funciones requeridas y ello, en muchas ocasiones, debido, en gran parte, a la inexperiencia que va unida a la juventud de las chicas que entran a trabajar.

La juventud, a la hora de entrar en esta gran cadena de moda, parece ser una de las condiciones necesarias⁵³⁰ y ello, según las explicaciones que pudimos oír, debido a que la veteranía puede plantear problemas en las tiendas. Situaciones incómodas para la empresa por diferentes causas: a mayor antigüedad y mas edad, mayor conocimiento de los derechos y deberes que corresponden tanto al trabajador como a la empresa; a mayor antigüedad y más edad, más posibilidades de conocer y ponerse en contacto con los sindicatos; a mayor antigüedad y más edad, más probabilidades de plantearse la maternidad y por ende, de pedir reducciones de jornada, etc...En definitiva, el hecho de tener más años y llevar tiempo en la empresa, supone el que la trabajadora pueda exigir sus derechos. Es así el caso de los empleados, que con una antigüedad en la empresa de más de cinco años, nos contaron su evolución en la misma y como en muchas de las ocasiones terminaron su relación con ella, con despidos improcedentes. Así, llegamos a corroborar la hipótesis de que la empresa prefiere trabajadoras jóvenes puesto que ello implica un menor conocimiento de la legislación y por tanto, hace más improbable el que las trabajadoras generen problemas.

Además, la juventud y rotación de las empleadas de las tiendas, conlleva otro elemento que se ha podido ir probando a lo largo de la investigación. Las relaciones habidas entre las trabajadoras y los sindicatos son débiles y suelen dificultar una negociación, ya de por sí

⁵²⁸ [Castellanos y Pedreño: 2006]

⁵²⁹ [Taboadela (*et al.*): 2003 y 2005]

⁵³⁰ A lo largo de las entrevistas realizadas pudimos comprobar que tanto edad como cánón de belleza resultan parecer, tanto para los sindicalistas como para las trabajadoras, dos elementos fundamentales que, aunque no se exprese abiertamente como requisitos, sí serán importantes a la hora de entrar a ser 'chica Zara'.

complicada. Este hecho se debe a que suele darse, por parte de las dependientas, un desconocimiento de la legislación vigente que, a menudo, está unido a su juventud, una despreocupación sobre sus derechos y obligaciones y un desconocimiento o miedo de acercarse a los sindicatos, debido a lo que ello puede suponer, en las futuras relaciones entre la empleada y la empresa. Pero ello no es óbice para que los sindicatos estén presentes en la misma y busquen conseguir el apoyo de las trabajadoras, además de buscar el mejorar las condiciones de trabajo que las empleadas viven día a día. Así, durante estos últimos años se han venido negociando con Zara-Inditex, diferentes asuntos que buscaban la mejora en la organización del trabajo, de forma tal que, ello repercutiera en la mejora de las condiciones de vida y trabajo de las dependientas.

La importancia de la presencia sindical en este tipo de empresa se debe a la repercusión, beneficiosa, que a la larga puede tener en la empresa concreta, así como en otro tipo de empresas vinculadas al sector comercial. Una vez consolidada en una, el salto a otras parece ser más sencillo.

A pesar de unas relaciones débiles entre trabajadoras y sindicatos, durante la investigación descubrimos la importancia crucial de los delegados sindicales ya sea para informar a los compañeros o para dar a conocer a los propios sindicalistas las inquietudes y problemas que las dependientas viven día a día. Y de este modo, poder poner sobre la mesa los asuntos sobre los que negociar. Pero los sindicatos y delegados se encuentran con un problema crucial a la hora de llevar a cabo acciones conjuntas: la dispersión de las tiendas que, a pesar del gran número de trabajadores con que cuenta, dificulta el conocer problemas comunes y poder así, obtener las mejoras anheladas. Y nuevamente, el problema de la rotación de las empleadas, que al llevar poco tiempo en el empleo, no terminan de conocer los problemas reales de la organización del trabajo y, por tanto, de plantearse llevar a cabo acciones sindicales para obtener dichas mejoras. Pero a pesar de estas trabas, desde los sindicatos se lucha por conseguir dicha unión.

Descubrimos, a lo largo del estudio que si bien parece ser un elemento bastante común el terminar negociando los asuntos más comunes (salarios y jornadas) en la actualidad, empiezan a aparecer otros asuntos de vital importancia para la mejora de las condiciones de trabajo de las empleadas (conciliación, formación, etc.).

Además, la presencia de los comités de empresa será una garantía de vigilancia y control de los derechos laborales presentes en el convenio, además de aquellos conseguidos en el periodo de vigencia de aquel.

Durante la investigación pudimos corroborar cómo a través de la negociación -y mediante notas informativas colgadas en los tableros sindicales de las tiendas-, la empresa y la Representación Legal de los Trabajadores (RLT) llegaron a acuerdos en materia de contratación, en materia salarial, de formación, de jornadas, de la apertura de los domingos y festivos, de conciliación,... Todos ellos, temas, en que no se cumplían los mínimos o se consideraba que aquellos podían ampliarse. Tuvimos la oportunidad de saber que muchas de estas cuestiones en las que se consiguió llegar a un acuerdo, no habían comenzado a ponerse en marcha a pesar de haber pasado un lapso de tiempo suficientemente largo como para que hubiesen entrado en vigencia. Por tanto, podemos afirmar que el proceso de negociación y puesta en marcha termina por ser largo y agotador.

Mediante la negociación, en cierto modo, se viene buscando el conseguir una Responsabilidad Social Corporativa real, que comience por las trabajadoras más cercanas a la empresa que sufren condiciones laborales precarias.

En definitiva, mediante esta investigación, hemos mostrado la realidad que las dependientas de Zara-Inditex viven día a día. Hemos querido enseñar cómo en ocasiones, ellas, las que serán el vínculo entre la empresa y el cliente, se sienten simples números fáciles de intercambiar...mientras que en otras, se ven como vínculo imprescindible para que el negocio siga en pie.

Creemos haber sido capaces de demostrar que sus condiciones de trabajo son precarias: se les proporciona una formación escasa que no las cualifica y no les hace crecer a nivel profesional. Cuentan con un tipo de contratación impuesta por la empresa, tienen salarios bajos y horarios que les complica la conciliación entre la vida personal y laboral. En ocasiones, la carga impuesta, termina por generarles enfermedades profesionales. Son, en definitiva, trabajadoras débiles frente a la empresa, incapaces de llevar a cabo acciones conjuntas, que supongan una mejora de sus condiciones de trabajo.

Elas sienten que: *"se trabaja mucho, muchas horas, son horas que le regalas a la empresa, -a Amancio Ortega o a los jefes de arriba-, y creo que estamos mal pagadas. La gente es muy trabajadora y no se ve recompensada en los salarios, exigen poco menos que, disposición a la empresa al 100%. Creo que el trato hacia los empleados no está bien"*⁵³¹.

⁵³¹ Eva

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abal Medina, P.; Arias, C.; Crivelli, K. y Diana, N. (2008) "Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios", en *Revista E-Latina*, número 23, abril-junio 2008, Buenos Aires. <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/hemeroteca/elatina/elatina23.pdf>
- Abal Medina, P. (2007a) "El destierro de la alteridad. El caso Walt Mart Argentina", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 69, núm. 4, (octubre-diciembre, 2007), pp. 683-727, Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales. México
- Abal Medina, P. (2007b) "La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal", en *Revista Trabajo y Sociedad*. Número 9, Vol. VIII, Invierno de 2007
- Abal Medina, P. (2004) 'Reflexiones sobre el orden visual neoliberal y el acontecimiento piquetero', en Lenguita, P. Y Galafassi, G. (comps.) (2004) *Nuevas prácticas políticas insumisas en Argentina: aprendizaje para Latinoamérica*, Colección Insumisos Latinoamericanos. Libros en red, Buenos Aires, pp. 131-159
- Acotex (2007) *El comercio textil en cifras, séptima edición, Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2007*, en <http://www.comerciotextilencifras.org/circulares/ElComercioTextil7.pdf> [revisado por última vez el 15 de julio de 2009]
- Acotex (2003) *El comercio textil en cifras, tercera edición*, en <http://www.comerciotextilencifras.org/circulares/ElComercioTextil7.pdf> [revisado por última vez el 15 de julio de 2009]
- Adam, B. (1999) "Cuando el tiempo es dinero. Racionalidades de tiempo conflictivas y desafíos a la teoría y la práctica del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 37, otoño, pp. 5-39
- Agulló Fernández, I. (en prensa) "Problemas, avances y desafíos de la investigación sobre el trabajo en el sector servicios. El caso de las dependientas en las grandes cadenas de moda", en ... Valencia, Editorial Germania
- Agulló, I. (2008) 'Los jóvenes españoles hoy: condiciones de vida y trabajo', en AA. VV. (2008) *Crítica de la cultura Organizacional. Claves para cambiar la organización del trabajo*, Montevideo, Psicolibros Universitarios, pp. 356-375. [ISBN: 978-9974-8120-3-1]
- Agulló Fernández, I. (2007) "Factores de la precariedad en los mercados de trabajo juveniles y femeninos en el sector servicios", en el *IX Congreso Español de Sociología, Poder, cultura y civilización*. Federación de Sociología Española. Barcelona, 13, 14 y 15 de septiembre de 2007 (CD-Rom)
- Agulló Fernández, I. (2007) *El ciclo de la precariedad en los mercados de trabajo y consumo juveniles. Una primera aproximación*, Trabajo de Investigación de doctorado, presentado en septiembre en el departamento de Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, UCM

- Agulló Tomás, E. (1998) "La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: una aproximación psicosocial", en *Psicothema*, vol. 10, nº 1, pp. 153-165
- Agulló Tomás, E. (1997) *Jóvenes, trabajo e identidad*, Oviedo, Universidad de Oviedo
- Alas, A.; Candela, P.; Castillo, J.J.; Fernández, J. y López Calle, P. (2009) "Nuevos modelos de vida y trabajo en la Sociedad de la Información. El caso de las grandes periferias metropolitanas: Proyecto TRAVIDA" ponencia para presentar en la Primera Reunión Intercongresual *La investigación y la enseñanza de la sociología del trabajo. Un balance de la situación en España*, Valencia, 10 y 11 de septiembre de 2009. [Xerocopiado]
- Alas-Pumariño, A. y Fernández Gómez, J. (2005) "Externalización de procesos y trabajo autónomo: los transportistas de mercancías en el sector de logística y distribución", en Castillo, J.J. (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila, pp.79-122
- Alberdi, I. (1995) *Informe sobre la situación de la familia en España*, Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- Alonso, L. E. (2007) *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona, Anthropos
- Alonso, L.E y Martínez Lucio (Ed.) (2006) *Employment relations in changing society assessing the post-fordism paradigm* Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Alonso, L.E. (2000) "El marco social del empleo juvenil: Una reconstrucción del lugar del trabajo en las sociedades complejas", en Cachón, L. (dir.) (2000) *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid, Instituto de la Juventud
- Alonso, L. E. (1998) *La mirada cualitativa en Sociología*, Madrid, Fundamentos
- Alonso, L.E. y Pérez Ortiz, L. (1996) *¿Trabajo para todos? Un debate necesario*, Madrid, Ediciones Encuentro
- Alonso, L.E. y Callejo, J. (1994a) "Consumo e individualismo metodológico: una perspectiva crítica", en *Política y Sociedad*, 16, pp. 111-134
- Alonso, L. E. y Rodríguez Cabrero, G. (1994b) "Necesidades sociales y crisis de los consumos públicos", en *Revista de Occidente*, nº 162, pp. 61-76
- Alonso Álvarez, L. (2000a) "Inditex-Zara. Vistiendo a tres continentes", en Ojeda, F. (coord.), *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, Voz de Galicia
- Alonso Álvarez, L. (2000b) "Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara 1963-1999", en *Revista de Historia Industrial*, nº 18, pp.157-179
- Alonso de Armiño, I.; Gómez, I.; Moreno, G. Y Zubero, I. (2003) "Precariedad laboral, precariedad vital", en *Inguruak*, nº 32, pp. 143-186
- Althauser, R. Y Kalleberg, A. (1981) "Firms, Occupations, and the Structure of Labor Markets: A conceptual Analysis", en *Sociological Perspectives on Labour Markets*, Academic Press, INC

- Altieri, G. y Meghnagi, S. (1986) "Dequalificare con il lavoro", en *Politica ed economia*, nº 10, pp75-76
- Alvarado Rosas, C. y Vieyra, A. (2002) "Subcontratación de las grandes empresas de la confección en la zona metropolitana de la Ciudad de México", en *Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 33, nº 130, México, IIE-c UNAM, julio-septiembre, pp. 63-89
- Álvarez de la Rosa, M. (1991. 1ª Edición) *La organización del sindicato en lugares de trabajo: (empresa y administración pública)* Madrid, Civitas
- Álvaro, J.L.; Berger, J.; Crespo, E.; Garrido, A. y Torregrosa, J. R. (1993) "Estabilidad en el empleo, nivel ocupacional, condiciones de trabajo y bienestar psicológico", en *Interacción Social*, nº 3, Universidad Complutense, Madrid
- Amargós, O. (2004) "Las transformaciones económicas, los modelos de desarrollo y los desafíos de la educación y la formación", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía. pp 85-100
- Antón, A. (2007) *Jóvenes y sindicatos*, Madrid, Ediciones GPS
- Antón, A. (2006) *Precariedad laboral e identidades juveniles*, Madrid, Ediciones GPS
- Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía (2006) *II Plan Municipal para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres de Madrid, 2006-2009*, Madrid, CSP
- Arévalo Mandrión, L. (2004) "El empleo y los cambios legislativos en el sector de la distribución" comunicación presentada por el Secretario General de la Federación de Comercio, Hostelería y Turismo de CC.OO. en el *II Encuentro de la Distribución Comercial*, 2004
- Aron, R. (1997) "Introducción" en Weber, M. (1997b) , primera edición en libro de bolsillo 1967) *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial, pp.9-77
- ASEME (2007) *Costes empresariales en la implantación de medidas de flexibilidad laboral y conciliación*, Jornada organizada por la Asociación Española de Mujeres empresarias ASEME (24 de mayo de 2007)
- Augé, M. (2008) *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Gedisa
- Ayerdi, P.M. (1991) *Juventud y empleo: una aproximación descriptiva*, Madrid, Ed. Popular
- Badía, E. (2008) *Zara... y sus hermanas*, Madrid, LID
- Bagnasco, A. (1983) "La cuestión de la economía informal", en *Sociología del Trabajo*, nº 9, pp. 9-34
- Ballesteros Pulido, R. (1982) *La psicología aplicada a la empresa (Vol. 2). La conducta en el trabajo: elementos y condiciones de trabajo* Barcelona, CEAL
- Banco de Datos del Centro de Investigaciones Sociológicas

- Banco Mundial (1995) *Una mayor participación de la mujer en el desarrollo económico* Washington D. C., Banco Mundial
- Banks, S. (1999) *Ethical issues in youth work*, London, Routledge
- Baraňano Cid, M. (2009) "Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, pp. 19-52
- Baraňano Cid, M. (1999) "Postmodernismo, modernidad y articulaci3n espacio-temporal global: algunos apuntes", en Ramos, R. y Garcí Selgas, F. (1999) *Globalizaci3n, riesgo, reflexividad. Tres temas de la teorí social contemporánea*, Madrid, CIS
- Baraňano, M. y Paz, J. de (1999) "Pluralizaci3n y modernidad de los hogares y las formas familiares: hacia la familia postradicional", en González Oretga, S. (coord.) (1999) *Seguridad Social y Familia*, Madrid, La Ley
- Baraňano Cid, M. (comp.) (1992) *Mujer, trabajo y salud*, Madrid, Trotta
- Barley, N. (2005, 1ª edici3n 1989) *El antrop3logo inocente*, Barcelona, Anagrama
- Barnett, R. J. y Cavanaugh, J (1994) *Global dreams: Imperial corporations and the new world order* New York, Simon & Schuster (traducci3n en castellano: (1995) *Sueños globales: multinacionales y nuevo orden mundial* Barcelona, Flor de Viento)
- Baretta, C. (1995) *Il lavoro tra mutamento e riproduzione sociale*, Milán, Franco Angeli
- Battaglia, P. (1980) *L'allegoria al lavoro*, Roma, Riuniti
- Battistini, O. (2008), *La estabilidad como necesidad en las construcciones identitarias*, inédito. [xerocopiado]
- Battistini, O. (2008) *La l3gica tradicional de representaci3n sindical frente a los nuevos trabajadores y nuevas formas de trabajo. Continuidades y contradicciones*, [xerocopiado]
- Bauman, Z. (2007) *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Econ3mico
- Bauman, Z. (2007) *Vida de consumo*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Econ3mico
- Bauman, Z. (2000) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Madrid, Gedisa
- Beccaria, L. (2001) *Empleo e integraci3n social*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Econ3mica
- Beccaria, L. (1996) "La flexibilizaci3n no garantiza un mayor empleo", en *Coyuntura y Desarrollo*, nº 217, Fundaci3n de Investigaciones para el Desarrollo-octubre 1996
- Beck, U (1986) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paid3s
- Becker, G. (1987) *Tratado sobre la familia*, Madrid, Alianza Editorial
- Bell, D. (1976) *El advenimiento de la sociedad postindustrial: un intento de pron3nosis social*, Méjico, FCE
- Bellusi, F. (1992) " La flessibilità si fa gerarchica: la Benetton", en Bellusi, F. (ed.) (1992) *Nuovi modelli di Impresa, Gerarchie Organizzative e Imprese Rete*, Milán, Franco Angeli

- Beltrán, M. (1986) "Cinco vías de acceso a la realidad social", en García Ferrando, M.; Ibáñez, J y Alvira, F. (comp.) (1986) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos, pp.19-49
- Berardi, F. (2003) *La fábrica de la infelicidad: nuevas formas de trabajo y movimiento global*, Madrid, Traficantes de Sueños
- Bernardo Zaragoza, P. (2007) *Guía no sexista sobre ocupaciones*, Madrid, Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid
- Best Workplace (2008) *La lista. Los 50 mejores lugares para trabajar en España* en www.greatplacetowork.es
- Bidwell, L.D.M. (2000) *Sociology of the family: investigating family issues*, Boston, Ally and Bacon
- Bilbao, A. (1999a) *El empleo precario: seguridad de la economía e inseguridad del trabajo*, Madrid, Los libros de la Catarata
- Bilbao, A. (1999b) "La posición del trabajo y la reforma del mercado de trabajo", en Migueles, F. y Prieto, C. (dir. Y coord.) (1999) *Las relaciones de empleo en España* Madrid, Siglo XXI de España Editores
- Bilbao, A. (1989) "La utilización ideológica de los jóvenes", en Torregrosa, J.R.; Berguere Dezaphi, J. y Álvaro Estramiana, J.L. (Eds.) (1989) *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Birgin, A. (2004) "La escuela en el contexto de las transformaciones del trabajo y de los procesos de inclusión social", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.353-364
- Blanco, F y Redondo, P. (2000) "Inditex (1994-1999)", en Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2000) *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, ESIC Editores
- Boix, I. (2007) "Los derechos del trabajo en las cadenas de producción de las empresas multinacionales", en *Observatorio sociolaboral*, 57, julio 2007 en <http://issuu.com/fundacionse/docs/observatorio2007/57>
- Boletín Económico de ICE, nº 2941, 21 al 30 de junio de 2008 en <http://www.comercio.es/comercio/bienvenido/Comercio+Interior/Distribucion+Comercial+Estadisticas+e+Informes/Informes/pagLadistribucioncomercialenEspaa.htm>
[revisado el 15 de julio de 2009]
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid nº 164, de 11 de julio de 2008
- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, nº 282, de 27 de noviembre de 2006, *Convenio Colectivo del Comercio Textil de Madrid 2006-2009*, BOCAM
- Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados, *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, 27 de junio de 2006

- Boletín Oficial del Estado, nº 141, junio 2006
- Boltanski y Chiapello (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal
- Bolton, S. (2006) "Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo", en *Sociología del Trabajo*, n 57, pp.3-29
- Bonache, J. Y Cerviño, J. (1996) "Caso Zara: el tejido Internacional", en Durán Herrera, J.J. (coord.) (1996) *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, pp. 51-58
- Bonazzi, G. (1993) "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en *Sociología del Trabajo*, nº 18, pp.3-22
- Borderías, C.; Carrasco, C. y Alemany C. (1994) *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales* Madrid, Icaria-FUHEM
- Boston, S. (1987) *Women workers and the Trade Unions*, London, Lawrence & Wishart
- Boston, S. (1980) *Women workers and Trade Union movement* London, Davis, Paynter
- Bouchareb, R. (2008) "Complexité d'une résistance salariale entre résignation et volonté de lutte. Le cas des employé-e-s de boutiques" en *Colloque: L'action collective et l'exclusion sociale en Europe*, Ecole Normale Supérieure de Lyon, 11-12 janvier 2008, pp. 22
- Bourdieu, P. (1999) *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la Resistencia contra la invasión neoliberal*, Barcelona, Anagrama
- Bourdieu, P. (2001) *Contrafuegos 2, Por un movimiento social europeo*, Barcelona, Anagrama
- Bourdieu, P. (2000) *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama
- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (1977) *La reproducción. Elementos para la teoría del sistema de enseñanza*, Barcelona, Laia
- Bover, O. (1997) *Cambios en la composición del empleo y actividad laboral femenina* Madrid, Banco de España, Servicio de Estudios
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2000-2001) "El mundo que cambió la máquina: un nuevo esquema de análisis de la industria del automóvil", en *Sociología del Trabajo*, nº 41, pp.3-45
- Boyer, R. Y Freyssenet, M. (1996) "Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa internacional de GERPISA", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 23-54
- Braverman, H. (1987) [8ª edición en España] *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Madrid, Nuestro tiempo
- Brook, K. (2002) "Trade Union membership: an analysis of data from the Autumn 2001 LFS", en *Labour Market Trends*, July, pp. 34-54
- Burawoy, M. (1985) *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

- Byrne, J. (1995) "De la microhistoria a los grandes procesos: el hundimiento del III Depósito del Canal de Isabel II, Madrid, Abril 1905" Comunicación presentada al // *Congreso de Historia Social*, Córdoba, 28-29 de abril, 1995
- Cachón, L. (Dir.) (2000) *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid, Instituto de la Juventud
- Cachón, L. (1997) "Dispositivos para la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo en España (1975-1994)", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 11, pp.81-116
- Cachón, L. (1989) "Políticas de inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo en la Comunidad Europea", en *Revista de estudios de juventud*, nº 34, junio, pp. 47-56
- Cachón, L. (1985) "Politica di occupazione giovanile in Spagna", en *Observatorio sul mercato del lavoro e sulle professioni*, nº 5, octubre, pp 43-49
- Caillavet, F. (coord.) (1989) *Economía de trabajo femenino sector mercantil y no mercantil: ponencias presentadas en el Seminario Economía y Trabajo Femenino sector mercantil y no mercantil. Madrid 15-17 de diciembre 1989*, Madrid, Instituto de la Mujer, Casa de Velásquez
- Caillods, F. (2004) "Educación secundaria y formación para el trabajo en Europa", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.311-324
- Calderón J.A. y López Calle P. (2010) "Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales. La emergencia de nuevas formas de resistencia en el trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 68, pp. 3-26
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (2007) *Informe de coyuntura del comercio, hostelería y turismo, y otros servicios de Madrid. Resultados de la encuesta sobre situación y perspectivas*, en http://www.madridcomercio.org/docs/comercio_1er_trimestre_2007.pdf
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (2006) *Desafío de la gestión de la igualdad en las empresas del s. XXI. La igualdad como clave de eficiencia empresarial*, Madrid, Cámara de Comercio
- Campo, del S. (1985) *Análisis sociológico de la familia española*, Barcelona, Ariel
- Canals Oliva, J. (2003) "El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas", en *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp.5-8
- Candela, P. y Piñón J. (2005) *Mujeres entre naranjas*, Valencia, Colección Interciencias
- Candela Soto, P. (2000) "Arqueología del trabajo en Madrid: la Azucarera de Aranjuez, 1898-1950", en *Historia Social*, nº 37, pp.27-52
- Candela, P. (1991) "La división sexual del trabajo", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 56, pp. 366-369
- Cano Joaquín, C (2005) *8 de marzo, día internacional de la mujer*, Albacete, Altabán

- Cano, E.; Bilbao, A. Standing, G. (2000) *Precariedad laboral, flexibilidad y desregulación* Alzira, Germania
- Capecchi, V. y Pesce, A. (1984) "Si la diversidad es un valor", en *Debats*, nº 10, pp.29-49
- Capecchi, V. (1983) "Appunti per una riflessione sulla metodologia Della ricerca sociologica", en *Quaderni di Sociologia*, vol. XXXII, nº 4-5, pp. 112-169
- Cappelli, P. y Rogonsky, N. (1994) "¿Qué cualificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?", en *Revista Internacional de Trabajo* (Ginebra), vol. 113, nº 2, pp. 233-252
- Carabaña, J. (1996) "¿Se devaluaron los títulos?", en *REIS*, 75, pp. 173-213
- Carabaña, J. (1987) "¿Desplazan en el mercado de trabajo español los que tienen más estudios a los que tienen menos?", en *Revista de Educación*, nº 283, pp. 101-130
- Caracciolo Basco, M.; Foti Laxalde, M. Del P. y Sabatino, J. P. (2004) "Desarrollo local y regional, heterogeneidades y redes de educación y formación. Comentarios a las ponencias del panel", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía pp.155-184
- Caravaca, I.; Méndez, R. y Revel, J. (eds.) (1998) *Globalización y territorio. Mercados de trabajo y nuevas formas de exclusión*, Huelva, Universidad de Huelva
- Carnoy, M. (2001) *El trabajo flexible en la era de la información* Madrid, Alianza Editorial
- Carrasco, C. (1995) "Un mundo también para nosotras", en *Mientras tanto*, nº 60, pp.31-48
- Casares, J y Martín, V.J. (2002) "Comercio, ocio y turismo", en *Distribución y consumo*, Madrid, Empresa Nacional MERCASA
- Casas, J. (2000) "Capitalismo informacional, trayectorias sociales de los jóvenes y políticas sobre juventud", en Cachón, L. (dir.) (2000) *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid, Instituto de la Juventud
- Castel, R. (2000) *La metamorfosis de la cuestión social*, Barcelona, Paidós
- Castellano, J.M. (2002) "El proceso de internacionalización de Inditex", en *Boletín económico ICE*, nº 799, abril-mayo, pp. 209-217
- Castellano, J.M. (1993) "Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara", en *Papeles de economía Española*, nº 56, pp. 402-404
- Castellanos, M. L. y Pedreño, A. (2006) *Los nuevos braceros del ocio: sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de la empresa en el sector turístico*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila
- Castellanos, M. Luz y Pedreño, A. (2005) "La mirada del turista y la corporeidad del trabajo en la reestructuración productiva del sector turístico" en Castillo, J.J. (dir.) (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación realmente existente en España*, Buenos Aires, Miño y Dávila

- Castells, M. (2002a) *Teorías para una nueva sociedad*, Santander, Fundación Marcelino Botín
- Castells, M. (2002) "Transformación del trabajo y el empleo y Estado de bienestar en la Sociedad de la Información", en Alós, R. (et al) (2002) *Sindicalismo y globalización*, Madrid, Confederación de Comisiones Obreras, pp. 25-41
- Castells, M. (2000) "La empresa en red: cultura, instituciones y organizaciones de la economía informacional", en Castells, M. (2000) *La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura*, vol. 1, Madrid, Alianza, pp. 179-223
- Castells, M. (1997) *La era de la información. Economía, cultura y sociedad. Vol. 1, La sociedad red*, Madrid, Alianza Editorial
- Castells, M. (1994) "Flujos, redes e identidades" en VV.AA. *Nuevas perspectivas críticas en educación*, Barcelona, Paidós
- Castillo, J. J. (2009) "Seguir a los clásicos: un taller oculto en la formación del sociólogo", en *Política y Sociedad*, 2009, vol. 46, n.3, pp77-90
- Castillo, J. J. (2008) *La soledad del trabajador globalizado. Memoria, presente, futuro*, Madrid, La Catarata
- Castillo, J.J. (2007) *El trabajo fluido en la Sociedad de la Información: organización y división del trabajo en las fábricas de software en España*, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- Castillo, J.J. (Dir.) (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila
- Castillo, J.J. (2004) "La memoria del trabajo y el futuro del Patrimonio", en *Sociología del Trabajo*, nº 52, pp. 3-35
- Castillo, J.J. (2003a) *Los estragos de la subcontratación (La organización del trabajo como factor de riesgo laboral)*, Madrid, Secretaría de Comunicación e Imagen de UGT-Madrid
- Castillo J.J. (2003b) "De aquellos polvos vienen estos lodos: el trabajo en España veinte años después del Estatuto", en Castillo, J.J. (2003) *En la jungla de lo social. Reflexiones de un sociólogo*, Buenos Aires, Miño y Dávila
- Castillo, J.J. (2001) "Pasión y oficio: Beatrice Webb: la sociología del trabajo entre dos siglos", presentación del texto "Diario de una investigadora", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 93, enero-marzo 2001, pp. 183-187
- Castillo, J.J. (2000) "Un camino y cien sendero: el trabajo de campo como crisol de disciplinas", en *Revista de Antropología Social*, nº 9, pp.51-74
- Castillo, J.J. (1999) *El trabajo del futuro*, Madrid, Editorial Complutense
- Castillo, J.J. (1998a) *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos
- Castillo, J.J. (1998b) "Biografías rotas", en Castillo, J.J. (1998) *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos, D.L.
- Castillo, J.J. (1997) *Sociología del trabajo. Un proyecto docente*, Madrid, CIS y Siglo XXI de España Editores

- Castillo, J.J. (1996a) "Presentación: "Un fantasma recorre Europa"... de nuevo, la producción ligera", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 3-22
- Castillo, J.J. (1996b) "Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 55-76
- Castillo, J.J. (1994a) *El trabajo del sociólogo*, Madrid, Editorial Complutense
- Castillo, J.J. (1994b) "El taylorismo hoy: ¿Arqueología Industrial?", en Castillo, J.J. (1994) *El trabajo del sociólogo*, Madrid, Editorial Complutense
- Castillo, J.J. (1994c) "La vida social del consumo", en *Revista de Occidente*, nº 162, pp. 77-94
- Castillo, J.J. (1994d) "¿Nuevas formas de trabajo o precarización del empleo?", en Valdés del Ré (Comp.) *Sindicalismo y cambios sociales*, Madrid,
- Castillo, J.J. (1994e) "El absentismo laboral de la mujer: el fin de un mito", en *El trabajo de un sociólogo*, Madrid, Complutense, pp. 267-274, capítulo 15
- Castillo, J.J. (1994f) "En los orígenes de la Sociología del Trabajo: la obra de Charles Babbage", en Castillo, J.J. (1994a) *El trabajo del sociólogo*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 29-55
- Castillo, J.J. (1988) "¿Ha habido en España organizadores de la producción? Entre dos congresos de ingeniería, 1919-1950", en Castillo, J.J. y Villena, J. (1988) *Ergonomía. Conceptos y métodos*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 31-66
- Castillo, J.J. (1987) "Crisis del trabajo y cambios sociales. El futuro presente", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 38, pp. 7-20
- Castillo, J.J. (1986) "Política ocupacional: débiles y fuertes", en www.elpais.com/archivo/buscando/htm
- Castillo, J.J. (1984) "Las nuevas formas de organización del trabajo", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 26, pp. 201-212
- Castillo, J.J. (1983a) *Condiciones de Trabajo: hacia un enfoque renovado de la Sociología del Trabajo* Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas
- Castillo, J.J. (1983b) "Transformaciones del trabajo y dilemas de los sindicatos", en *Leviatán*, nº 13, pp. 19-28
- Castillo, J.J. y Castillo, S. (2003/2004) "Los Webb: de la democracia industrial a la democracia política", en *Sociología del Trabajo*, nº 50, pp. 9-34
- Castillo, J.J. y López Calle, P. (2007) "Una generación esquilmada: los efectos de las reformas laborales en la vida y trabajo de los jóvenes madrileños", en *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, nº 29, pp. 293-310
- Castillo, J.J. y López Calle, P. (2003c) *Los obreros del Polo. Una cadena de montaje en el territorio*, Madrid, Editorial Complutense
- Castillo, J.J.; Lahera, A.; Barañano, M. y Castillo, C. (2000) "La sicología del trabajo en España entre dos siglos", en *Sociología del Trabajo*, nueva época, nº 39, pp. 111-134

- Castillo, J.J. y Villena, J. (eds.) (1998) *Ergonomía: conceptos y métodos*, Madrid, Ed. Complutense
- Castillo, J. J.; Cachón, L.; San Román, D. (1985) "La duración del trabajo y del empleo: aspectos sociales y económicos", Ponencia presentada en la *VII Conferencia Nacional de medicina, higiene y seguridad en el trabajo*, Zaragoza, 14-16 de octubre, p. 20
- Castillo, S. y Toharia, L. (1993) "La desigualdad en el trabajo", I Simposio sobre Igualdad y Distribución de la Renta y la Riqueza, vol. IV: Mercado de Trabajo y Desigualdad, Fundación Argentaria, pp. 7-88
- Cátedra, M. (1998) "La manipulación del Patrimonio cultural: la Fábrica de Harinas de Ávila", en *Política y Sociedad* (UCM), nº 27, pp.89-116
- Cattero, B. (1996) "¿Solamente despilfarro? Sobre redundancia y "slack" en la producción ligera", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 77-102
- Ceca Magán, E. (coord.) (1999) *Las diversas modalidades de contratación laboral* Valencia, Revista General de Derecho
- Centro feminista de estudios y documentación (1985) *El trabajo de las mujeres a través de la historia*, Madrid, Instituto de la Mujer
- Chaney, J. (1981) *Social networks and job information: the situation of women who return to work*, Manchester, Comisión para la Igualdad de Oportunidades, SSRC/EOC
- Chapkis, W. y Enloe, C. (comps.) (1983) *Of common cloth: women in the global textil Industry*, Amsterdam, Transnacional Institute
- Charron, E. Y Freyssenet (1996) "La "producción reflexiva" en la fábrica Volvo de Uddavalla", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 103-130
- Cimoli, M., Primi, A. y Pugno, M. (2006) "Un modelo de bajo crecimiento: la informalidad como restricción estructural", en *Revista de la Cepal*, 88, abril 2006, pp. 89-107
- Coffield, F.; Borrill, C. y Marshall, S. (1983) "How young people try to survive being unemployed", en *New society*, 2 de junio, pp. 332-334
- Colectivo IOE (1987): *Estudio sobre las condiciones de trabajo de los jóvenes*, Madrid, Consejo de la Juventud de España
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, Comisión Europea, en <http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf> [visto en enero 2009]
- Consejo Económico y Social (2002) *La emancipación de los jóvenes y la situación de la vivienda en España*, Madrid, Consejo Económico y Social
- CCOO (2009) *La Federación de Comercio Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras (FECOHT-CCOO)*, en <http://ccoolidl.blogspot.com/2009/09/la-federacion-estatal-de-comercio.html> [visto el 15 de octubre de 2009]

- CCOO (2007) "Jóvenes y prácticas en los centros de trabajo", en *Cuadernos de Información Sindical*, 77, Madrid, Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Secretaría de Juventud. Secretaría de Empleo. Secretaría de Acción Sindical
- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007 [díptico]
- CCOO (2006) *El sector comercio al por menor en la Comunidad de Madrid*, Madrid, CCOO Sindicato de comercio, hostelería y turismo
- CCOO (2006) "La Igualdad de Oportunidades: Garantías y déficit del estado social", en *Jornadas de sensibilización. Proyecto Equal Ariadna* (tríptico), CCOO
- CCOO (1999) "Impacto de las transformaciones en el área de comercio y servicios para los trabajadores: empleo, jornada de trabajo y remuneración", en *Documento interno del Gabinete de Estudios de la FECOHT*, CCOO, febrero 2008.
- CCOO (1991) *Los efectos de la precarización del empleo sobre los salarios*, Madrid, CCOO, Confederación Sindical de Comisiones Obreras
- Cheal, D. (2002) *Sociology of family life*, Basingstoke, Palgrave
- Chomsky, N. (2002) *El nuevo orden mundial (y el viejo)*, Madrid, Crítica
- Chozas Pedrero, J. (2000) "Políticas de empleo para los nuevos desafíos en España", en Cachón, L. (dir.) (2000) *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid, Instituto de la Juventud
- Cimoli, M.; Prima, A.; Pugno, M. (2006) "Un modelo de bajo crecimiento: la informalidad como restricción estructural", en *Revista de la CEPAL*, 88, Abril 2006
- Clarkson, L.A. (1990) *British Trade Union and labour history: a compendium* Basingstoke, Macmillan Education
- Collar Manso, E.; López García, S. y Martínez Peñarroya, J. (1988) "La ciudad intensa. Arqueología industrial en Madrid", en *Cien años de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid*, Madrid, Escobar y Cruz Impresores, pp. 103-136
- Commission of the European Communities. Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs (1991) *Working time employment and production capacity: reorganization/ reduction of working time/* Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities: HMSO (distributor)
- Colectivo IOE (1987) *Estudio sobre las condiciones de trabajo de los jóvenes*, Madrid, Consejo de la Juventud de España
- Consejo Económico y Social (2002) *La emancipación de los jóvenes y la situación de la vivienda en España*, Madrid, Consejo Económico y Social
- Coriat, B. (1993) *El taller y el robot:: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo XXI
- Cornella, A. (1994), *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*, Madrid, MacGraw-Hill

- Cornfield, D: (1987) *Workers, managers and technological change: emerging patterns of Labour Relation* New York, Plenum Press
- Costa, T. y Duch, R. (2005) "La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico", en *Revista de Economía Industrial*, nº 355, Madrid, pp. 263-272
- Couppie, T. y Mansuy, M. (2003) "La situación del empleo entre los jóvenes activos: elementos para una comparación europea", en *Formación Profesional*, CEDEFOP, n. 28, 3-22
- Cruz Hermida, J.; Lé pore, E.; Salvia, A. (2005) "El derecho a un trabajo digno para todos en el marco de un proyecto estratégico de país. Sección "Foro Debate: Argentina, Estrategia País", en *Revista Valores en la Sociedad Industrial*, nº 64, Diciembre 2005
- Cuadernos de la Fundación (2009) *El despido individual y colectivo y su protección social en la Unión Europea*, Madrid, Fundación 1º de Mayo
- Cuadernos Sindicales (2006) *Avanzar en igualdad, derechos para todas. Conciliación de la vida laboral y familiar*, Madrid, Unión Sindical de Madrid Región de CCOO
- Dahrendorf, R. (1991) *El moderno conflicto social*, Madrid, Mondadori
- De Pablo, A. (1997): "La nueva formación profesional: dificultades de una construcción", en *REIS*, 77-78, pp. 137-161.
- De Pablo, A. (1994ª) "Hacia una Formación Profesional 'concertada': problemas y posibilidades", en *Sociología del Trabajo*, 22, pp.63-89.
- De Pablo, A. (1994b) "Inserción profesional de los jóvenes y reforma educativa", en *Revista de Educación*, 303, pp. 13-40
- Dear, A. (1990) *Hacia el Justo a tiempo*, México D. F., Ventura Ediciones
- Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2007) "Deslocalización del trabajo y conformación de nuevas identidades laborales. Los agentes telefónicos de los *call centers offshore* en Argentina" en *Proyecto de Investigación TRABIN DOS: Escenarios de vida y trabajo en la Sociedad de la Información: jóvenes, mujeres e inmigrantes. REF.: SEJ2004-04780/SOCI*, xerocopiado
- Del Bono, A. (2005) "*Call Centers*, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales", en Castillo, J.J. (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila, pp.347-394
- Del Bono, A. (2000) "*Call centers*, ¿el trabajo del futuro?", en *Sociología del Trabajo*, nº 39, pp.3-31
- Del Bono, A. (1996) "Madrid tuvo "La Fortuna". Comportamiento empresarial, modernización tecnológica y condiciones de trabajo en una fábrica madrileña, 1900-1930", en *Sociología del Trabajo*, nº 28, pp. 129-149
- Deleuze, G. (1999) *Conversaciones. 1972-1990*, Valencia, Pre-textos
- Dáiz-Salazar, R. (2005) "Trabajadores precarios. El proletariado del siglo XXI", en *Política y Sociedades*, vol. 42, nº 1: 277-278

- Díaz Sánchez, P. (1998/1999) "El trabajo y las trabajadoras de la industria textil-confección madrileña (1959-1986)", en *Sociología del Trabajo*, nº 35, pp. 107-127
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), en <http://www.rae.es>
- Dickens, C.(1854)(1981) *Tiempos difíciles*, Madrid, Alambra
- Dirección General de Igualdad de Oportunidades (2007) *Si el trabajo cambia la vida ¿Por qué la vida no puede cambiar el trabajo?*, Madrid, Dirección General de Igualdad de Oportunidades, Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía
- Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO (2007) "Balance de la negociación colectiva del año 2006. Secretaría de Acción Sindical", Madrid, FECOHT-CCOO
- Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO (2004a) "El empleo y los cambios legislativos en el sector de la distribución", Madrid, FECOHT-CCOO
- Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO (2004b) "Comercio Textil", Madrid, FECOHT-CCOO
- Documentos del Gabinete de Estudios de la FECOHT, CCOO (1999) "Impacto de las transformaciones en el área de comercio y servicios para los trabajadores: empleo, jornada de trabajo y remuneración", Madrid, FECOHT-CCOO
- Doler-Ferré (1995) "Arqueología industrial pasado y presente. Entrevista a Louis Bergeron, Presidente del International Comité for Conservation of the Industrial Heritage (TICCIH)", en *Revista de Historia Industrial*, nº 7, pp. 169-195
- Dorfman, G.A. (1983) *British trade unionism against the Trade Union Congress*, London, Macmillan
- Drake, B. (1984) *Women in Trade Unionism*, London, Virago
- Drew, E.; Emerek, R. and Mahon, E. (Eds.) (1998) *Women, work and the family in Europe*, London, Routledge
- Drolas, A., Lenguita, P. y Montes Cató, J. (comp.) (2007) *Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de explotación laboral*, Buenos Aires, Poder y Trabajo
- Durán, M.A.; Serra, I. y Torada, R. (2001) *Mujer y trabajo. Problemática actual*, Valencia, Germania
- Durkheim, E. (1982) *La división del trabajo social*, Torrejón de Ardoz, Akal
- Durning, A. B. (1993) *¿Cuánto es bastante? La sociedad de consumo y el futuro de la tierra*, Barcelona, Apóstrofe
- Eco, U. y Sebeok, T. A. (1989) *El signo de los tres*, Barcelona, Lumen
- Edwards P. (2006) "Power and ideology in the workplace: going beyond even the second version of the three-dimensional view", en *Work, employment and society*, nº 3, vol. 30, septiembre 2006, pp. 571-581
- Edwards P. and Wajcman, J. (2005) *The politics of working life*. Oxford, Oxford University Press

- Edwards, P. (2003) *Industrial Relations: theory and practice*, Oxford, Malden mass, Blackwel
- Edwards, P.K. (1989) *Industrial Relations in the UK: changes in the 1980's an ESRC research briefing*, London, Economic and Social Research Council
- Edwards, P.K. (1986) *Conflict at work: a materialist analysis of workplace relations*, Oxford, Basil Backwell
- Ehrenreich, B. (2003) *Por cuatro duros; cómo (no) apañárselas en Estados Unidos*, Barcelona, RBA
- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2007) en www.mit.es [ultima vista junio 2009]
- Enguita, M.F. (1989) "Los efectos del desempleo juvenil sobre las transiciones a la vida adulta", en Torregrosa, J. R.; Berguere Dezaphi, J. Y Estramiana, A. (Eds.) (1989) *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Escapa Garrachón, R. (2009) *La igualdad en la empresa. 10 porqués para la igualdad*, Consejo Superior de Cámaras
- Escario, P. (2003) "¿Cómo son las jóvenes españolas en relación a la sociedad en que viven? ¿de qué se alegran? ¿de qué se quejan? ¿qué les pasa?", en *Trabajadora*, nº 7, p. 13
- Escudero Rodríguez, R. (coord.) (2004) *La negociación colectiva en España: una visión cualitativa*, Valencia, Tirant lo blanch
- Espinosa Sánchez, J.I. (Ed.) (2001) *Información juvenil: conceptos, técnicas y organización*, Madrid, Entimema
- Estatuto de los trabajadores, en <http://www.lexureditorial.com/leyes/et17o35.htm#indet8> [visto por última vez en enero de 2010]
- Evans, M. y Morgan, D, (1979) *Work and women*, Londres, Tavistock
- Fábrega, F. (2004) *ZARA. El modelo de negocio Inditex*, Madrid , Claves de Gestión
- FAECYS (2008a) "Las Mujeres", Secretaría de la Mujer, FAECyS, Buenos Aires
- FAECYS (2008b) Tríptico "Mobbing o acoso moral en el trabajo= violencia psicológica", Secretaría de la Mujer, FAECyS, Buenos Aires
- FAECYS (2007a) Documento sobre la Resolución 5/2007 sobre Asesoramiento sobre Violencia Laboral, FAECyS, Buenos Aires
- FAECYS (2007b) "Mujer, hogar y trabajo. nosotras también tenemos la culpa" Secretaría de la Mujer, FAECyS, Buenos Aires.
- FAECYS (2007c) "Trata de mujeres...otra forma de explotación", Secretaría de la Mujer, FAECyS, Buenos Aires.
- FAECYS (2007d) *Protección contra la violencia familiar. Ley nº 24.417. Reglamentación. Decreto 235/96*. Secretaría de la Mujer, FAECyS, Buenos Aires.

- Flavián Blanco, C. y Polo Redondo, Y. (2000) "Inditex (1994-1999)", en Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2000) *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Madrid, Esic Editores
- Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras, *El empleo y los cambios legislativos en el sector de la distribución*, Madrid, CCOO [documento facilitado por el Gabinete de Estudios de la FECOHT en febrero de 2008]
- Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras, *Balance de la negociación colectiva del año 2006. Secretaría de Acción Sindical*, Madrid, CCOO [documento facilitado por el Gabinete de Estudios de la FECOHT en febrero de 2008]
- Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras, *Comercio textil*, Madrid, CCOO [documento facilitado por el Gabinete de Estudios de la FECOHT en febrero de 2008]
- Fernández Béjar, J. (2008) "El sector de los servicios en la descentralización productiva", en *Diálogos sobre política sindical*, Fundación Sindical de Estudios. Conferencia impartida el 07-05-2008. Visto en 08-05-2008 en http://www.fundacionsindicaldeestudios.org/artavan-bin/QuorumEC/init?SmProgram=Nws_ShvNewDup&SmReturn=&Cod=0000030508&cod_primaria=0000005649&Busqueda=0&QEC_ACCD=2&QEC_Frames=NO&
- Fernández, J.A. y Alas-Pumariño, A. de las (2007) "Jóvenes, cualificación y mercado de trabajo en el Sur Metropolitano madrileño", Estudio de caso incluido en el Programa Nacional de Investigación con referencia: SEJ2004-04780/SOCI 2004-2007: *Escenarios de vida y Trabajo en la Sociedad de la Información: Mujeres, Jóvenes e Inmigrantes* [xerocopiado], 100 pp.
- Fernández Enguita, M. (1990) *Educación, formación y empleo en el umbral de los noventa*, Madrid, C.I.D.E
- Fernández Gómez, J.A. (2000) "La doble aportación laboral de las mujeres (1940-1965): estrategias familiares en los hogares obreros del sur de Madrid para mejorar la economía doméstica", en *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, (CSIC), Tomo LV, Cuaderno Segundo, pp. 175-196
- Figari, C. (2006) *Políticas de formación y mercados internos de trabajo en el contexto de modernización: estudio de caso*, Informe de Investigación nº 17, CEIL-PIETTE del CONICET, Buenos Aires.
- Figueroa Gazo, P. (1996, 1ª Edición) *La inserción del universitario en el mercado de trabajo*, Barcelona, EUB
- Filmus, D.; Miranda, A. y Otero, A. (2004) "La construcción de trayectorias laborales entre los jóvenes egresados de la escuela secundaria", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp. 201-221

- Forem (Fundación Formación para el Empleo) (1996) *Necesidades de formación de los trabajadores del comercio detallista en supermercados y tiendas de ahorro descuento*, Madrid, Fundación Formación y Empleo
- Freyssenet, M. (1994) "Los enigmas del trabajo: nuevas pistas para su conceptualización", en *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, nº 23-24, pp.63-71
- Freyssenet, M. (1990) "Dos formas sociales de automatización", en *Sociología del Trabajo*, nº 10, pp. 3-24
- Freyssinet J.(1990) "Niveles, estructuras y formas de empleo en las economías de la OCDE", mimeo, Buenos Aires
- Friedmann, G. (1992) "El objeto de la sociología del trabajo", en Friedmann, G. y Naville, P. (1992) *Tratado de Sociología del trabajo*, México D. F., Fondo de Cultura Económica, pp.13-36
- Fröbel, F. (et al.) (1980), *La nueva división internacional del trabajo*, Madrid, Siglo XXI
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1993) *El trabajo a tiempo parcial en la Comunidad Europea. Aspectos sociales y económicos*, Dublín
- Fundación General de la UNED (2005) *El sector de la moda en España*, Madrid, UNED
- Fundación Sindical de Estudios (2008) "La Liberalización horaria del comercio de Madrid", en *Cuadernos de la Fundación*, nº 1, mayo 2008, en www.fundaciónsindicaldeestudios.org
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2005a) *El comercio al detalle de artículos nuevos en establecimientos especializados*, Barcelona, Colección Sectores
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2005b) *Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua*, Madrid, Fundación Tripartita
- Fundación Tripartita (2005c) *Estudio sectorial. El comercio al detalle de artículos nuevos en establecimientos especializados*, Madrid, Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo
- Galán Carretero A. y Díaz Santiago, M.J. (2007) "Jóvenes, esposas, madres y trabajadoras...mujeres de hoy en las zonas rurales manchegas", Estudio de caso incluido en el Programa Nacional de Investigación con referencia: SEJ2004-04780/SOCI 2004-2007: *Escenarios de vida y Trabajo en la Sociedad de la Información: Mujeres, Jóvenes e Inmigrantes* [xerocopiado], pp. 175
- Galtbraith, J. K. (1992) *La cultura de la satisfacción*, Barcelona, Ariel
- Gallart, M. (1998) "Introducción", en Jacinto, C. y Gallart, M. A. (Coords.) (1998) *Por una segunda oportunidad. La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*, Montevideo, Cinterfor-OIT, pp. 1-6

- Gallino, L. (2002) "La informalización del trabajo en los países desarrollados. Cómo y por qué las condiciones de trabajo del Norte se están aproximando, a la baja, a las del sur", en *Sociología del Trabajo*, nº 45, pp.7-24
- Gallino, L. (2001) *Il costo umano della flessibilità*, Bari, Laterza
- García, C. (2004) "El desarrollo local y la economía social: una mirada alternativa", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía pp131-140
- García Blanco, J.M. y Gutiérrez, R. (1996) "Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: cuestiones teóricas", en *REIS*, 75, pp. 269- 293
- García Calavia, J. (1999) "La 'reprofesionalización' del trabajo: ¿una nueva panacea tecnológica?", en *Sociología del Trabajo*, nº 36, pp. 35-56
- García Delgado, J.L. (1990) "La economía de Madrid en el marco de la industrialización española", en Carreras, A. (coord.) (1990) *Pautas regionales de la industrialización española*, Madrid, Siglo XXI, pp.219-256
- García Espejo, I. (1998) *Recursos formativos e inserción laboral de los jóvenes*, Madrid, Siglo XXI de España Editores
- García Ferrando, M.; Ibáñez, J y Alvira, F. (comp.) (1986) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos
- García Ferrer, G (2000) "Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección", en *Distribución y consumo*, 2000, año 10, n 54, pp. 35-51
- García Márquez, G. (2002) *Vivir para contarla*, Barcelona, Mondadori
- García Murcia, Joaquín (dir.) Argüelles Blando, A.R. (et al) (1998) *Condiciones de empleo y de trabajo en la negociación colectiva: estudio de los convenios colectivos del sector, 1994-1996*, Madrid, Consejo Económico y Social
- Garrido, L.J. (1997) "Paro juvenil o desigualdad", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, Nº 75, pp. 235-267
- Garrido, R. y Requena, M. (1996) *La emancipación de los Jóvenes en España*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (INJUVE)
- Gates, D. (1983) *Trade Unions and the youth training Scheme*, Typescript
- Gaudemar, J.P. (1991) *El orden y la producción*, Madrid, Trotta
- Garza, E. de la (2007) "La evolución reciente de los significados del trabajo en los enfoques contemporáneos", en *Revista de Trabajo*, nº 4, Nueva Época, 2007
- Gereffi, G.; Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005) "The governance of global value chains", en *Review of International Political Economy*, 12:1, Febrero 2005, pp. 78-104
- Gereffi, G (2001) "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", en *Problemas del desarrollo*, México, IIEC-UNAM, Abril-junio. Vol. 32, n. 125, pp. 9-37
- Giddens, A. (2002) *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus

- Giddens, A. (1997) *Identidad tardía e identidad del yo*, Barcelona, Península
- Giddens, A. (1993) *Consecuencias de la modernidad*, Madrid, Alianza Editorial
- Giner, S. (2004) *Carisma y Razón*, Madrid, Alianza
- Gómez, S. (2007) "La organización en la nueva economía" en <http://www.ee-iese.com/78/78pdf/afondo3.pdf> [visto el 17 de febrero de 2009]
- Gómez Esteban, C. y Prieto, C. (1998) "Testigas de cargo: mujeres y relación salarial hoy", en *Cuaderno de relaciones laborales*, nº 12, pp.147-167
- Gómez Vicente, M. Teresa (2003): "La desregulación del mercado de trabajo español en el periodo 1984-1995 y sus efectos sobre el empleo", disponible en <http://www.ucm.es/info/ec/jec5/pdf/area3/area3-8.pdf>
- Gómez Ortega, S. (Coord.) (1999) *Seguridad Social y familia*, Madrid, La ley-Actualidad.
- González Muntadas (2007) *La acción Sindical Internacional: componente imprescindible de la estrategia sindical, referencia necesaria en la acción sindical diaria. Anotaciones desde la experiencia sindical de las industrias de la Moda y de la Química*, Madrid, Cuadernos FITEQA
- Goodwin, B. (2000: c) *Ethics at work* London, Kluwer Academic
- Gospel H. and Wood, S. (eds.) (2003) *Representing workers: Trade Union representation and membership in Britain*, London, Routledge
- Gómez Vicente, M. Teresa (2003): "La desregulación del mercado de trabajo español en el periodo 1984-1995 y sus efectos sobre el empleo", disponible en <http://www.ucm.es/info/ec/jec5/pdf/area3/area3-8.pdf>
- Gorz, A. (1995) *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda de sentido*, Madrid, Sistema
- Gorz, A. (1994) *Il lavoro debole*, Roma Edizioni Lavoro
- Gorz, A.; Offe, C. y Recio, A. (1997) *El paro y el empleo: enfoques alternativos*, Barcelona, Germania Serveis Grafics s.l.
- Gospel H. and Wood, S. (eds.) (2003) *Representing workers: Trade Union representation and membership in Britain*, London, Routledge
- Graham, A. (1999) *The sociology of the family: a reader*, Oxford, Blackwell
- Hall, C. (1980) "The history of the housewife", en Malos, e. (ed.) *The politics of housework* Londres, Allison and Busby
- Heilbroner, R. (1996) *El capitalismo del siglo XXI*, Barcelona, Península
- Herrero, M. (coord.) (2003) *Sociedad del trabajo y sociedad del conocimiento en la era de la globalización*, Madrid, Prentice Hall
- Herreros de las Cuevas, C. (2005) *Zara: un reto al pensamiento maduro*, en http://www.gestiondelconociminet.com/documentos2/carlos_herreros/caso_zara.htm
- Hirata, H y Zariffian, P. (2007) "El concepto de trabajo", en *Revista de Trabajo*, nº 4, Nueva Época, 2007
- Huxley, A. (edición original 1932) *Un mundo feliz*

- Ibáñez, J. (1986) "Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas", en García Ferrando, M.; Ibáñez, J y Alvira, F. (comp.) (1986) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos, pp. 51-85
- Ibáñez, J. (1985) "Las medidas de la sociedad", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 29, enero-marzo, pp. 85-128
- Ibáñez, J. (1979) *Más allá de la sociología. El grupo de discusión, técnica y crítica*, Madrid, Siglo XXI
- Ibarrola, M. de (2004) "¿qué formación para el trabajo en la educación secundaria y terciaria?", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp. 335-352
- Iglesias de Ussel, J. y Meil, G. (2001): *La política familiar en España*, Barcelona, Ariel
- IN, (2008), *Revista IN*, nº 30 y 31
- INDITEX, *Informes anuales 1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008*
- INDITEX, *Dossier de prensa*, actualizado el 15 de diciembre de 2008 [www.inditex.es visto 27 de enero 2009]
- Informe Aldama (2003) *Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas*, Madrid
- Informe del Ministerio de Industria, turismo y comercio (2006) *Sectores y políticas*, Subdirección General de Estudios y Planes de Actuación, Madrid
- Informe Olivencia (1998) *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Madrid
- Informe Sindical de la Secretaria de Juventud de CCOO (2004) *La participación de los jóvenes en la Negociación Colectiva, prioridad para CC.OO.*, en www.igualdaddetrato.com [visto el 27 de marzo de 2007]
- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2007) *Directorio de Unidades de Actividad Económica de la Comunidad de Madrid. 2007*, Madrid, Consejería de Economía y Hacienda
- Instituto de la Juventud (2008) *Informe de la juventud en España*, Instituto de la Juventud, Ministerio de Igualdad
- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- INE (2006): *Anuario estadístico de España*, disponible en http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario06/anu06_08merca.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2006) *El sector servicios. Panorámica de su estructura y características*, Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, www.ine.es
- Instituto para la Formación (1996) *El comercio minorista en la Comunidad de Madrid. Situación del sector, Análisis ocupacional, Innovaciones tecnológicas y Necesidades de Formación*, Madrid, Forcem

- Intermon Oxfam (2006) *Responsabilidad Social Corporativa: nuestra visión* (nota informativa), www.IntermonOxfam.org [visto el 14 de septiembre de 2008]
- Intermon Oxfam (2004a) *Más por menos. El trabajo precario de las mujeres de las cadenas de producción globalizadas*, www.comercioconjusticia.com [visto el 13 de enero de 2006]
- Intermon Oxfam (2004b) *Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de la empresa*, www.IntermonOxfam.org [visto el 14 de marzo de 2007]
- International Labour Organization. Metal Trade Committee Session (12th 1988: Geneva, Switzerland): *Young workers in the metal trades* Geneva, ILO
- Jacinto, Claudia (Coord.) (2004a) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía
- Jacinto, C. (2004b) "Ante la polarización de oportunidades laborales de los jóvenes en América Latina. Un análisis de algunas propuestas recientes en la formación para el trabajo", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.187-200
- Jacinto, C. y Gallart, M. A. (Coords.) (1998) *Por una segunda oportunidad. La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*, Montevideo, Cinterfor-OIT
- Jacinto, C.; Lasida, J.; Ruétalo, J. y Berruti, E. (1998), "Formación para el trabajo de jóvenes de sectores de pobreza en América Latina ¿Qué desafíos y qué estrategias?", en Jacinto, C. y Gallart, M. A. (Coords.) (1998) *Por una segunda oportunidad. La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*, Montevideo, Cinterfor-OIT, Pp.7-30
- Jameson, F. (1996) *Teoría de la postmodernidad*, Madrid, Trotta
- Jiménez, M. (1999) "Una logística condicionada por la moda", en *Super Aral Lineal*, 1999, n. 1423, pp.40-42
- Jiménez, M. (1999) "Cuestión de moda", en *Logística profesional*, año 3, n 26, 1999, pp. 28-33
- Jodar, P. (1996/1997) "Más allá de Braverman. El enfoque del proceso de trabajo y el problema de la reproducción", en *Sociología del Trabajo*, n° 29
- Jodar, P., Lope Peña, A. (1985) *Con el agua al cuello. El trabajo en la economía sumergida*, Madrid, Revolución
- Jover Torregrosa, D. (1988) *Formación, inserción y empleo juvenil: apuntes desde una experiencia*, Madrid, Popular
- Junanker (Ed.) (1987) *From school to unemployment?: the labour market for young people*, Basingstoke, Macmillan
- Kelly, J. y Willman, P. (Ed.) (2004) *Union organization and activity. The future of trade unions in Britain*, London, Routledge, pp.187
- Kennedy, Lubelska, Walsh (Ed) (1993) *Making connections: women's studies, women's movements, women's life*, London, Taylor and Francis [Electronic resource]

- Keyser, V. de (1998) "El error humano", en Castillo, J.J. y Villena, J. (Eds.) (1998) *Ergonomía. Conceptos y métodos*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 70-77
- Klein, N. (2001) *No logo. El poder de las marcas*, Buenos Aires, Paidós
- Köhler, H.D: (2000-2001) "'La máquina que cambió el mundo' cumplió diez años" en *Sociología del Trabajo*, nº 41, pp. 75-100
- Korczynski, Hodson, Edwards (2006) *Social theory at work*, Oxford, Oxford University Press
- Kutter, R. (1997) *Everything for sale: the virtues and limits of markets*, New York, Alfred & Knopf
- Labarca, Guillermo (2004) "Educación y capacitación para mercados del trabajo cambiantes y para la inserción social", en Jacinto, Claudia (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía. pp.25-72.
- Lahera Sánchez (2005a) "Mutaciones productivas, trabajo y empleo: ¿desarrollando la cualificación y las competencias de los recursos humanos?", en Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2005) *Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua*, Madrid, Fundación Tripartita, pp. 161-208
- Lahera Sánchez, A. (2005b) *Enriquecer el factor humano: Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*, Barcelona, El Viejo Topo
- Lahera Sánchez, A. (2005c) *Diseño tecnológico y proceso de trabajo*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila
- Lahera Sánchez (2004a) *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Madrid, La Catarata
- Lahera Sánchez, A. (2004b) "La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo", en *Revista española de Investigaciones Sociológicas-REIS*, nº 106, pp. 63-101
- Lahera Sánchez, A. (1999) "El diseño de artefactos tecnológicos: sobre la introducción de nuevas tecnologías en la empresa", en *Sociología del Trabajo*, nº 38, pp. 57-89
- Lamo de Espinosa, E. (1986) "Las cifras de empleo y desempleo de los titulados universitarios", en *Enseñanza universitaria y mercado de trabajo. El primer empleo de los titulados universitarios* Madrid, Fundación Universidad-Empresa, pp. 51-71
- Lasch, C. (1977) *Haven in Heartless World: the family Besieged*, New York (traducido al castellano (1984): *La familia: refugio en un mundo despiadado*, Barcelona, Gedisa)
- Lasida, J.; Ruétalo, J. y Berruti, E. (1998) "La formación y la vinculación directa de los jóvenes con el mundo del trabajo", en Jacinto, C. y Gallart, M. A. (Coords.) (1998) *Por una segunda oportunidad. La formación para el trabajo de jóvenes vulnerables*, Montevideo, Cinterfor-OIT, en pp.251-287
- Latour, B. (1992) *Nunca hemos sido modernos*, Madrid, Debate

- Lavboratorio, Trabajo colectivo UBACyT AS (2001) "Las nuevas reglas de juego", en *Lavboratorio*, nº 6, verano 2001, Buenos Aires, pp. 16-25
- Lavboratorio (1999) "El impacto de la crisis en el mercado de trabajo", en *Lavboratorio*, nº 2, 1999, Buenos Aires, pp.2-4
- Lavboratorio (1999) "Dinámica del empleo urbano. Mayo de 1998- Mayo de 1999", en *Lavboratorio*, nº 2, 1999, Buenos Aires, pp.5-11
- Lavboratorio (1999) "¿De qué hablamos cuando hablamos de precariedad", en *Lavboratorio*, nº 2, 1999, Buenos Aires, pp.13-15
- Lavboratorio (1999) "Precariedad Laboral: una perspectiva desde la demanda estructural" ", en *Lavboratorio*, nº 3, 1999, Buenos Aires, pp. 7-9
- Lavboratorio (2000) "Proceso de polarización: precarización y desempleo durante la última década", en *Lavboratorio*, nº 5, Invierno 2000, Buenos Aires, pp. 16-21
- Lazzarato. M. y Negri, A. (2001) *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad*, Río de Janeiro, DP&A
- Leidner, R. (1996) "Rethinking questions of control: lessons from McDonal's", en Lynne, C. y Sirianni, C. (eds.) (1996) *Working in the service society*, New York, Temple University Press
- Leite, M. de P. (1999) "Nuevos desafíos en el mundo del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 36, pp. 3-31
- Leite, M. de P. (1999) "Nuevos desafíos en el mundo del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, nº 36, pp. 3-31
- Leite, M. de P. (1993) "Innovación tecnológica y subjetividad obrera", en *Sociología del Trabajo*, nº 19, pp. 3-26
- Ley 32/1984; Ley 10/1994, Ley 64/1997 y Ley 43/2006
- Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo disponible en http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l43-2006.html [visto en febrero de 2007]
- Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres
- Ley de la Comunidad Autónoma de Madrid 1/2008, de 26 de junio, de Modernización del Comercio, en <http://www.lexureditorial.com/boe/0809/15147.htm> [visto en agosto 2008]
- Linde, L.M. (2009) "Paradojas capitalistas: Wal-Mart y McDonalds", en *Revista de Libros de la Fundación Caja Madrid*, nº 147, marzo 2009, pp. 7
- Linhart, D. (1991) "¿Qué cambios en la empresa?", en *Sociología del Trabajo*, nº 11, pp. 25-48
- López Calle (2007a) *La desmovilización general. Jóvenes, sindicatos y reorganización productiva*, Madrid, La Catarata

- López Calle, P. (2007b): "Jóvenes y negociación colectiva en la Comunidad de Madrid. Análisis de un desencuentro". Estudio de caso incluido en el Programa Nacional de Investigación con referencia: SEJ2004-04780/SOCI 2004-2007: *Escenarios de vida y Trabajo en la Sociedad de la Información: Mujeres, Jóvenes e Inmigrantes* [xerocopiado] 135 pp.
- López Calle, P. y Castillo, J.J. (2004), *Los hijos de las reformas laborales. Vivienda, formación y empleo de los jóvenes en la Comunidad de Madrid*, Madrid, UGT-Madrid
- López Calle, P. (2000): "Fin y progresión del trabajo", en *Política y Sociedad*, 34, 131-153
- Machin, S. (2000) "Union decline in Britain", en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38 (4)
- López Sebastianes, A. (2008) "Liberalización de horarios en el comercio madrileño. ¿Por qué estamos en contra?" intervención en la jornada organizada por 'Iniciativa por el comercio de Madrid' en la Fundación Sindical de Estudios. 07-05-2008. Visto el 08-05-2008 en <http://www.fundacionsindicaldeestudios.org/artavan-bin/QuorumEC/init>
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería n°s 90 al 109, desde octubre de 2007 hasta junio 2009 disponibles en <http://www.sicoht.ccoomadrid.es/artavan-bin/QuorumEC/init>
- Martín Carretero, C. (1999) *Informe ASPASIA, "Las mujeres jóvenes: empleo, educación y familia". Avances y retrocesos en la igualdad de oportunidades*, Madrid, Mujeres Jóvenes
- Martín Criado (1998) *Producir la juventud*, Madrid, Ediciones Itsmo
- Martín Gaité, C. (1996) *Nubosidad variable*, Barcelona, Anagrama
- Martín Urriza, C. y Zarapuz Puertas, L. [Gabinete Técnico Confederal de CCOO] (2000) *Empleo y discriminación salarial. Un análisis desde la perspectiva de género*, Madrid, Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera
- Martínez Barreiro, A. (2008) "Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara", en *Revista Internacional de Sociología*, vol. LXVI, n° 51, pp. 105-122
- Martínez Barreiro, A. (2004) "Moda y Globalización: de la estética de clase al estilo subcultural", en *Revista Internacional de Sociología*, n° , pp.139-166
- Martínez Barreiro, A. (1998) *Mirar y hacerse mirar. La moda en las sociedades modernas*, Madrid, Tecnos
- Martínez Sallés, M. (¿?) "Paradojas de la Juventud española; ¿una generación privilegiada o perjudicada?", disponible en <http://www.sgci.mec.esbemediapedfsarticulosMosaico021>
- Martínez Veiga, U. (1995) *Mujer, trabajo y domicilio. Los orígenes de la discriminación*, Barcelona, Icaria-Institut Català d'Antropologia

- Maruani, M. (Dir.) (1998) *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, L'Harmattan
- Marx, K. (1975) "Proceso de trabajo y proceso de valorización", en Marx, K (1975) *El capital. Libro primero*, vol. 1, Madrid, Siglo XXI, pp. 215-240
- McIlroy, J (1995) *Trade union in Britain today*, New York, Manchester University Press (1ª edición, 1988)
- Méda, D. (2007) "¿Qué sabemos sobre el trabajo?", en *Revista de Trabajo*, nº 4, Nueva Época, 2007
- Meda, D. (1998) *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*, Barcelona, Gedisa
- Méndez Bértolo (2008) "Consecuencias económicas, sociales y de empleo de la liberalización horaria del comercio", en jornada *Iniciativa por el comercio en Madrid*, Fundación Sindical de Estudios, 06 de mayo de 2008 www.fundacionsindicaldeestudios.org [visto el 8 de mayo de 2008]
- Metcalf, D. (ed.) (2003) *Future of Union in Modern Britain*, Mid-Term Report on Leverhulme Trust-Funded Research Programme 200-2002. http://cep.lse.ac.uk/future_of_unions
- Milkman, R. (1997) "El nuevo trabajo americano: ¿buen camino o mal camino?", en *Sociología del Trabajo*, nº 31, pp 37-55
- Milkman, R. (1988-1989) "Perspectivas históricas de la segregación sexual en el trabajo remunerado", en *Sociología del Trabajo*, nº 5, pp. 107-115
- Milos, P. y Sepúlveda, L. (2004) "Redes locales de formación para el trabajo. algunos ejemplos en la ciudad de Antofagasta", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.141-154
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, *IV Plan de Igualdad entre mujeres y hombres 2003-2006*, MTAS
- Ministerio de Trabajo, Dirección General de Empleo y Promoción Social [Cavero Mestre, C.; Rodabas, J.; García Cestafe, J.V.] (1980) *Análisis causal del desempleo juvenil. Tomo 1. Problema de la entrada de los jóvenes al trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo
- Molas, J. (1994) "Aplicaciones telemáticas en el sector textil-confección", en *Información Comercial Española*, 726, pp.141-159
- Montañés Serrano, M. (et al) (1993) *El trabajo desde una perspectiva de género* Madrid, Consejería de Presidencia, Dirección General de la Mujer
- Montero Díaz, J. y Fernández Caro, S. (et al) (1996) *Empleo juvenil, inventar el futuro*, [Jornadas celebradas en el mes de julio de 1995 en El Escorial, dentro del curso de verano de la Universidad Complutense, organizadas por Cooperación Internacional] Madrid, Tempo
- Montes Cató, J. (2007) "Relaciones de poder en los espacios de trabajo y resistencia: los jóvenes trabajadores frente a las políticas de precarización laboral", en el *IX*

- Congreso Español de Sociología*, Federación Española de Sociología, Barcelona, septiembre 2007
- Morales, J. y Villarino, M. (2007) "Moda y maquila. El trabajo precarizado en la globalización", en *Sociología del Trabajo*, nº 59, pp.7-34
 - Morán Carrillo, A. (2007) "Precariedad y crisis del sindicalismo: ¿qué precariedad? ¿qué crisis? ¿de qué sindicalismo?", en *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, nº 29, pp. 489-512
 - Moreno, L. (2002) "Bienestar mediterráneo y supermujeres", en *Revista Española de Sociología*, nº 2, pp. 41-57
 - Moutliner, Birch, Jossep, Miller (2002) *Ethics in qualitative research*, London, SAGE
 - Mumford, L. (1979) "Técnicas autoritarias y democráticas", en Kranzberg, M. y Davenport, W.H. (1979) *Tecnología y cultura*, Barcelona, Gustavo Gili, pp. 51-62
 - Muñoz, J. (2006) *Conciliación de la vida laboral y familiar. Avanzar en igualdad, derechos para todos*, Madrid, Unión Sindical de Madrid Región de CCOO
 - Muro, J. (et al) (1988) *Análisis de las condiciones de vida y trabajo en España*, Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda
 - Myrdal, A. (1970) *Women's two roles: home and work*, London, Routledge and Kegan
 - Neffa, J. (2003) "Las teorías de la segmentación sobre el mercado de trabajo. Área trabajo e innovación en las nuevas teorías económicas", en Documento Nº 9 CEIL-PIETTE, Buenos Aires
 - Neffa, J.C. (1990) *El proceso de trabajo y la economía de tiempo: contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford*, Buenos Aires, Humanistas
 - Negri, A. (2006) *La fábrica de porcelana. Una nueva gramática de la política*, Barcelona, Paidós
 - Negri, A. (2006) *Goodbye Mr. Socialism. La crisis de la izquierda y los nuevos moviminetos revolucionarios*, Barcelona, Paidós
 - Negri, A. (1980) *Del obrero masa al obrero social*, Barcelona, Anagrama
 - Nevin, D. (ed.) (1994) *Trade Union Century*, Dublin, Mercier in association with Irish Congress of Trade Unions and Radio Telefis Eireann
 - Nieto, R. (1994) "Antropología del Trabajo industrial", en *Sociología del Trabajo*, nº 22, pp. 29-45
 - Noble, D. F. (2001) *La locura de la automatización*, Barcelona, Alikornio
 - Novick, Marta (2004) "Trasformaciones recientes en el mercado de trabajo argentino y nuevas demandas de formación", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía. Pp 73-83
 - Nueno, J.L. et al. (2003) «El sector de la distribución textil en España », en *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp. 19-26

- Nun, J. (2001) *Marginalidad y exclusión social*, México D.F., Fondo de Cultura Económica
- Nun, J; Marín, J.C.; Murmis, M (1969) "Superpoblación relativa, ejército industrial de reserva y masa marginal", en *Revista Latinoamericana de Sociología*, Buenos Aires
- Objovem (2007) *Mujeres, juventud y mercado de trabajo en España*, nº1, Primer trimestre 2007, Madrid, Consejo de la Juventud de España
- Observatorio Joven de Vivienda en España (2006): Consejo de la Juventud de España, en www.cje.es
- Observatorio de género (2009), Madrid, Fundación Sindical de Estudios
- Observatorio local de igualdad de oportunidades y empleo del Ayuntamiento de Madrid (2006), *Mujer, mercado de trabajo y conciliación de la vida laboral y familiar en Madrid*, Madrid, CSP
- Observatorio Madrileño (2009) "Situación de la juventud trabajadora. El caso de la Comunidad de Madrid", en *Fundación Sindical de Estudios*, marzo 2009, nº 22, pp. 1-27
- Observatorio Madrileño (2009) "¿Cómo afecta la crisis al empleo femenino? El empleo de la mujer madrileña en el último año", en *Fundación Sindical de Estudios*, marzo 2009, nº 21, pp. 1-17
- Observatorio Sociolaboral (2008) "Crisis del modelo de globalización neoliberal", en *Fundación sindical de estudios*, octubre 2008
- OCDE (1998) *L'avenir des professions a predominante feminine*, Paris, OCDE
- Offe, L. (1992) *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid, Alianza
- Offe, C. (Ed.) (1984) *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid, Alianza
- Olagnero, Manuela (1982) *Terciario, terziarizzazione nell'analisi sociologica: profili di analisi e ricerca*, Milano, Franco Ageli
- Organización Internacional del Trabajo (2007) *Trabajo decente y juventud. América Latina. Resumen Ejecutivo*, Lima, Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (2007) *Trabajo decente y juventud. Argentina*, Argentina, Oficina Internacional del Trabajo
- Organización Internacional del Trabajo (2004) *Reunión tripartita sobre el empleo de los jóvenes: el camino a seguir*, 13-15 de octubre de 2004 en <http://www.ilo.org/public/english/employment/yett/download/tricones.pdf> [visto el 14 de mayo de 2008]
- Organización Internacional del Trabajo (2002) "El trabajo decente y la economía informal", en *Conferencia Internacional del Trabajo*, 90ª reunión, OIT
- Organización Internacional del Trabajo OIT, (1999) *Trabajo decente* Ginebra, OIT, 87ª Reunión, Memoria del Director

- Ortí, A. (1986) "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo", en García Ferrando, M.; Ibáñez, J y Alvira, F. (comp.) (1986) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos, pp.181-221
- Osorno Gutiérrez, F. (coord.) (1984) *Panorámica sociolaboral en el sector textil gallego. Nuevas tecnologías, cambios en la organización del trabajo y relación hombre-máquina*, Santiago, Fundación Luis Tilve
- Palomino, H. (2000), "Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales", Buenos Aires, ALAST
- Peck, J. (1996) *Work-Place. The social Regulation of Labor Markets*, Nueva York, The Guildford Press
- Peinado López, A. (1988) *La discriminación de la mujer en el mercado de trabajo español*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Pérez Díaz, V. y Rodríguez, J.C. (2002) *La educación profesional en España*, Madrid, Fundación Santillana
- Pérez Infante, J.I. y Cachón, L. (1989) "La política del empleo juvenil en la España actual", en Torregrosa, J. R.; Berguere Dezaphi, J. Y Estramiana, A. (Eds.) (1989) *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Pesce, A. (comp.) (1989) "El trabajo a través de la mujer", monografía de *Sociología del Trabajo*, nº 3
- Phal, R. E. (1984) *Divisiones del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Piñeiro, D. E. (2007) *El trabajo precario en el campo uruguayo*, Montevideo, Universidad de la República
- Pita Wonenburger, X. (2007) *Inditex prevé que la batalla de los costes siga*, en http://www.xabierpita.es/2007/03/inditex_preve_que_batalla_de_l.php [visto el 15 de junio de 2007]
- Planas, J.; Casal, J.; Brullet, L. y Masjuan, F. M. (1995) *La inserción social y profesional de las mujeres y los hombres de 31 años*, Barcelona, Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona
- Planeta Azul en <http://video.google.com/videoplay?docid=8315255273128654281#>
- Pok, C. y Lorenzetti, A. (2007) "El abordaje conceptual-metodológico de la informalidad", en *Laboratorio*, 20, verano-otoño 2007, Buenos Aires
- Pok, C. (2002) "Género y microempresa en Argentina", seminario *Microempresa en América Latina: un análisis de género*, CEM/OIT Santiago de Chile

- Pok, C. (2001) "Vulnerabilidad laboral y vulnerabilidad metodológica: desafíos del nuevo escenario", en Díaz, X. y Hola, E. (2001) *Trabajo, flexibilidad y género: tensiones de un proceso*, Santiago, Centro de Estudios de la Mujer (CEM)
- Pok, C. (1992) "Precariedad laboral: personificaciones sociales en la frontera de la estructura del empleo", documento presentado en el *Seminario Interamericano de Medición del Sector Informal*, COM/CIE OEA/INEI noviembre 1992
- Pok, C; Moreno, M. (1985) "Las Estrategias de Vida y su Articulación con la Estratificación Social: Propuesta Metodológica", Buenos Aires.
- Pollard, S. (1987) *La génesis de la dirección de empresa moderna*, Madrid, Ministerio de Trabajo y S. S.
- Porter, M. (1999) *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao, Ed. Deusto
- Porter, M. (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara
- Portes, Alejandro (2000); "La economía informal y sus paradojas" en Carpio y otros *Informalidad y exclusión*, FCE / SIEMPRO / OIT, Buenos Aires
- Potter, T. (1989) *Young gifted and broke: an investigation into low pay amongst young workers*, Birmingham, West Midlands Low Pay Unit
- Pries, L. (2000) "Teoría Sociológica del Mercado de Trabajo", en De la Garza Toledo, Enrique (Coordinador) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*, México, FCE
- Prieto, C. (1999) "Los estudios sobre mujer, trabajo y empleo: caminos recorridos, caminos por recorrer", en *Política y Sociedad*, nº 32, pp. 141-149
- Prieto, C. (1994) *Trabajadores y condiciones de trabajo Madrid*, Madrid, HOAC
- Prieto, C. (1986) "Crisis del empleo y fenómeno juvenil" en Torregrosa (et al.) (1989) pp. 225-234
- Proyecto de Investigación "El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas", Proyecto TRABIN, Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, Ministerio Español de Ciencia y Tecnología, BSO2000-0674 (2001-2003)
- Raczynski, D. (1979) "Sector informal urbano: Algunos problemas conceptuales", en Tokman, V. Y Kein E. (comp.) *El Subempleo en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, El Cid Editor, Colección Estudios Interdisciplinario, pp. 11-48
- Rankin, B. (2003) "How low-income women find jobs and its effects of earning", en *Work and Occupation*, vol. 30, nº 3, pp. 281-301
- Recio Andreu, A. (2002) "Paro, precarización laboral e ideologías económicas", en Cortina, A. (et al) *La degradación del trabajo*, Madrid, Fundación Sistema, pp. 53-69
- Recio, A. (1999) "Sindicatos, globalización económica y crisis ambiental", disponible en <http://www.uab.es>
- Regini, M. (1992) "Los empresarios frente al problema del consenso", en *Sociología del Trabajo*, nº 16, pp.53-75

- Rifkin, J. (1996) *El fin del trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era postmercado*, Barcelona, Paidós
- Ritzer, G. (2007) *La McDonaldisación de la Sociedad*, Madrid, Editorial Popular
- Rodgers, G. Y Janine (comp.) (1992) *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral: crecimiento del empleo atípico en Europa Occidental*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Rodríguez Ibáñez, J. E. (1998) *La perspectiva sociológica*, Madrid, Taurus
- Rofman, A. (2004) "El conocimiento y la educación en el desarrollo local", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía. Pp. 103-130
- Rojo Torrecilla, E. (coord.) (1998) *Las reformas laborales de 1994 y 1997*, Madrid, Ediciones Jurídicas y Sociales
- Ros, A. (Comp.) (1997) *No sweat: fashion free trade and the rights of goshmen workers*, London, Verso
- Rossilli, M. (2001) "Políticas de género en la Unión Europea", en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 40, pp. 161-164
- Rovaes, I. (1998) "Trabajo, cualificación y aprendizaje a lo largo de la vida: ilusiones y problemas de la sociedad de la información", en *Sociología del Trabajo*, nº 34, pp 3-25
- Sabel, C. y Piore, M. (1990) *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza Editorial
- Sanpedro, R., Gómez, M.V. y Montero, M. (2000): "Maternidad tardía, incidencias, perfiles y discursos", en *Empiría*, 5, 11-36
- Sánchez Moreno, E. (2004) *Jóvenes: la nueva precariedad laboral. La experiencia de la precariedad laboral en los jóvenes españoles*, Madrid, Secretaría Confederal de Comisiones Obreras
- Santos, M. (2000) *División del trabajo y cooperación entre empresas*, Madrid, Consejo Económico y Social de la CAM
- Santos Preciado, J.M. (1997) "La segmentación del mercado laboral juvenil y su especialización ocupacional por edad y sexo", en *Anales de geografía de la Universidad Complutense*, nº 17, pp.153-171
- Saravia Gallardo, M. A. (2006) *Metodología de Investigación Científica. Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación*, en www.conacyt.gov.bo
- Sassen, Saskia (2007a), *Una sociología de la globalización*, Buenos Aires, Katz Editores
- Sassen, S. (2007b) "Introducción", en *Una sociología de la globalización*, Buenos Aires, Katz, pp.11-19
- Sassen, S. (2007c) "Elementos para una sociología de la globalización", en *Una sociología de la globalización*, Buenos Aires, Katz pp.21-60
- Sassen, S. (2007d) "El estado frente a la economía global y las redes digitales", en *Una sociología de la globalización*, Buenos Aires, Katz pp.61-123

- Sassen, S. (2007e) "Nuevas formaciones sociales", en *Una sociología de la globalización*, Buenos Aires, Katz pp. 265-298
- Sassen, Saskia (2003), *Los espectros de la globalización*, Buenos Aires, México, Fondo de Cultura Económica
- Sayer, a. y Walker, R. (1994) "El mundo feliz de la economía de servicio: la expansión de la división del trabajo", Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 87-155
- Scharpf and Schmidt (Ed.) (2000) *Welfare and work in the open economy. Vol. 1, From vulnerability to competitiveness*, Oxford, Oxford University Press
- Schumann, M. (1999) "El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones", en Castillo, J.J. (1999) *El trabajo del futuro*, Madrid, Editorial Complutense
- Secretaría de Acción Sindical y Empleo (2007) *Código Ético para la Selección de Personal. Recomendaciones para la Acción Sindical*, Madrid, UGT-Secretaría de Comunicación e Imagen
- Sennett, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama
- Sennett, R. (1975) *Vida urbana e identidad personal*, Barcelona, Península
- Sierra, J. M. (1990) *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Madrid, Siglo XXI de España Editores
- Sierra, J. (1996) "En los orígenes de la moderna dirección de empresas en España", en *Sociología del Trabajo*, nº 27, pp. 141-161
- Simmel, G. (1976) *Filosofía del dinero* Madrid, Centro de Estudios Constitucionales
- Simón, H. (2003) "¿Qué determina la afiliación de los sindicatos en España?", en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 41, pp. 69- 88
- Sinclair, U (1906)(1977) *La jungla*, Barcelona, Noguer
- Smith, A. (1961) *La riqueza de las Naciones*, Madrid, Aguilar
- *Sociología del Trabajo*, nº 27 (1996): *La emergencia de nuevos modelos productivos*
- Soldon, N.C. (1985) *The world of women's trade unionism: comparative historical essays*, Westport, Greenwood Press
- Souza, E (et al) (1993) *Mujeres y trabajo en América Latina*, Madrid, GRECMU: IEPALA
- Sping-Andersen (2000): *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Barcelona, Ariel.
- Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social del Congreso de los Diputados (2006), *Libro Blanco de la Responsabilidad Social de las Empresas en España* en ftp://ftp.eresmas.net/libro_blanco.pdf [visto por última vez en febrero de 2010]
- Schumann, M. (1999) "El desarrollo del trabajo industrial: nuevas contradicciones" en Castillo, J.J. (1999) *El trabajo del futuro*, Madrid, Editorial Complutense
- Supervielle, M., y Rojido, E. (2007) "Trabajo de Organización y Cadenas de valor", presentado en la reunión del Grupo CLACSO, Buenos Aires

- Supiot, A. (coord.) (1999) *Trabajo y empleo: transformaciones del trabajo y futuro del derecho del trabajo: informe para la Comisión Europea*, Valencia, Tirant lo Blanch
- Taboadela, O.; Castro, M. y Martínez, M (2005) "Del escaparate a la trastienda: mujeres y trabajo invisible en la confección gallega", en Castillo, J.J. (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila, pp.171-219
- Taboadela, O.; Castro, M. y Martínez, M (2005) "Del escaparate a la trastienda: mujeres y trabajo invisible en la confección gallega" [xerocopiado]
- Taylor, R. (1993) *The Trade Union question in British politics: government and Union since 1945*, Oxford, Blackwell
- Teiger, C (1982) "Las huellas del trabajo" en *Sociología del Trabajo*, nº 7/8, pp. 33-54
- Thompson, Atkinson, Simkm (1993) *Changing policies towards young workers*, Brighton, Institute of Manpower Studies
- Tilly, L. A. y Scott, J. W. (1978) *Women, work and family*, Londres, Holt, Rinehart and Winston
- Torregrosa, J. R.; Berguere Dezaphi, J. Y Estramiana, A. (Eds.) (1989) *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Torregrosa, J. R.; Berguere Dezaphi, J. Y Estramiana, A. (1989) "Introducción: El desempleo juvenil como fenómeno psicosocial" en Torregrosa, J. R.; Berguere Dezaphi, J. Y Estramiana, A. (Eds.) (1989) *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Torró, J. (1994) "Arqueología, trabajo y capital" en *Sociología del Trabajo*, nº 22, pp.47-62
- Torus, T. (2000) "Las mujeres jóvenes en el mercado de trabajo en España", en Cachón, L. (dir.) (2000) *Juventudes y empleos: perspectivas comparadas*, Madrid, Instituto de la Juventud
- Tremosa, R. y Trigo, J. (2003) "La empresa textil española en el contexto europeo", en *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, pp.9-17
- Tudesco, J. C. (2004) "Desafíos de la educación secundaria en América Latina", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.325-334
- UGT (2008) *2004-2008. Una Legislatura de Diálogo Social*, Madrid, Comisión Ejecutiva Confederal de UGT
- UGT (2007a) *Acoso sexual no traballo*, UGT, Xunta de Galicia, Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar. Secretaría Xeneral da Igualdade [Díptico]
- UGT (2007b) *Las jornadas de trabajo y sus efectos sobre la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ciudad de Madrid. Informe de conclusiones*, Madrid, Secretaría de Comunicación e Imgane-UGT

- Unión General de Trabajadores (2005) *Estatutos III Congreso Federal Ordinario 2005-2009*, en http://www.ugt.es/fetchtj/docs/federal_estatutos_2005-9.pdf [visto el 13 de septiembre de 2007]
- Valdeolivas García Y. (1994) *Antisindicalización y relaciones de trabajo: (un estudio de conducta sindical en la empresa)* Madrid, Civitas Ediciones de la Universidad Autónoma
- Valdés del Ré, F. (comp.) (1994) *Sindicalismo y cambios sociales*, Madrid, Consejo Económico y Social
- Valdivia Vargas, N. (2004) "Dilemas de la inserción laboral de los jóvenes y políticas públicas", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp. 277-307
- Valenzuela, M. E.; Reinecke, G. (eds.) (2000) "¿Más y mejores empleos para las mujeres?" en *La experiencia del Mercosur y Chile*. Santiago, OIT
- Valles, M. A. (2002) *Entrevistas cualitativas*, Madrid, CIS
- Vázquez García (2000) "El modelo Zara", en González, L. et al. (2000) *La industria de la moda en Galicia*, Santiago, Instituto de Estudios e Desenvolvemento de Galicia [DEGA], pp.73-89
- Verma, A. y Kochan, T. (eds.) (2004) *Unions in the 21st century: and international perspective*, New York, Polgrave Macmillan
- Vianello, M. (et al.) (1990) *Gender inequality: a comparative study of discrimination and participation*, London, SAGE
- Vidal, J. (1997) *Burger culture on trial*, London, MacMillan
- Vilches Arribas, M.J. y Hernández Canosa, M. (2006) *Guía de Sensibilización para abordar el acoso sexual y moral en el ámbito laboral*, Madrid, CPS
- Villa, P. (1990) *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Villa Lever, L. (2004) "Tensiones y complementariedades entre formar para la ciudadanía, el trabajo y los estudios universitarios en la educación secundaria y superior no universitaria. Comentarios a las ponencias del panel", en Jacinto, C. (Coord.) (2004) *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, pp.365-395
- Villanúa Jiménez, M^a C. (2006) *Conciliación de la vida laboral y familiar en sectores de infrarrepresentación femenina*, Madrid, Proyecto Equal Madrid: empresas y conciliación
- Villarino, M. y Armas, P. (1997) "Globalización y sistemas productivos locales en el textil gallego" en *Dinámica Litoral-Interior*, Santiago de Compostela, Departamento de Xeografía da Universidade de Santiago de Compostela, Asociación de Geógrafos Españoles, Universidad de Santiago de Compostela, vol. IIVI
- Vogel, L. (1995) "El descubrimiento del síndrome Ardystil", en *Sociología del Trabajo*, nº 23, pp. 111-127
- Wacquant, L. (1999) *Las cárceles de la miseria*, Madrid, Alianza

- Waddington, J. (1995) *The politics of bargaining: the merger process and British Trade Union structural development 1892-1987*, London, Mansell
- Webb, B. (2001, 1888), "Diario de una investigadora", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 93, enero-marzo 2001, pp. 189-201 [disponible en www.reis.es]
- Weber, M. (1997a, primera edición al castellano 1973) *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires, Amorrortu Editores
- Weber, M. (1997b , primera edición en libro de bolsillo 1967) *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial
- Weber, M. (1994) "Introducción metodológica para las encuestas (...) sobre selección y adaptación de los obreros en las grandes fábricas (1908), Madrid, Trotta, pp. 25-74
- Wharton, A. S. (1996) "Service with a smile: understanding the consequences of emotional labour" en Lynne, C. y Sirlanni, C. (Ed.) (1996) *Working in the service society*, New York, Temple University Press
- White, J.L. (1978) *The limits of Trade Union militancy: the Lancashire textile workers, 1910-1914*, Westport, Greenwood Press
- Wills, J. (2002) *Union futures: building networked trade unionism in the UK*, London, Fabian Society
- Wisner, A. (1992-93) " De la ergonomía a la antropotecnología: la organización de la empresa y del trabajo en la transferencia de tecnología", en *Sociología del Trabajo*, nº 17, pp. 3-72
- Womack, J.; Jones, D. y Roos, D. (1992) *La máquina que cambió el mundo*, Barcelona, McGraw-Hill
- Wood, S. (ed.) (1982) *The degradation of work* , Londres, Hutchinson

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- www.inditex.es
- www.zara.es
- www.pullandbear.es
- www.massimodutti.es
- www.oysho.es
- www.stradivarius.es
- www.uterqüe.es
- www.bershka.es
- <http://www.acotex.org>
- <http://www.ugt.es>
- http://www.chtjugt.com/new/home_hr.cfm

- <http://www.ccoo.es/cscceo/>
- <http://www.fecoht.ccoo.es/>
- <http://www.sicoht.ccoomadrid.es/artavan-bin/QuorumEC/init>
- http://www.elpais.com/articulo/andalucia/juez/condena/Zara/imponer/contratos/trabajo/dias/festivos/elpepiautand/20060731elpand_8/Tes/
- <http://www.comercio.es/comercio/bienvenido/Comercio+Interior/Distribucion+Comercial+Estadisticas+e+Informes/pagDistribucionComercial.htm>
- <http://www.elpais.es>
- <http://www.cincodías.com>
- <http://www.comerciotextilencifras.org/circulares/ElComercioTextil7.pdf>
- <http://www.madridcomercio.com>
- http://www.madridcomercio.org/docs/comercio_1er._trimestre_2007.pdf
- <http://www.ine.es/prensa/np528.pdf>
- <http://www.inditex.es>
- http://www.chtjagt.com/new/home_hr.cfm
- <http://www.ccoo.es/cscceo/>
- <http://www.fecoht.ccoo.es/>
- <http://www.sicoht.ccoomadrid.es/artavan-bin/QuorumEC/init>
- http://www.elpais.com/articulo/andalucia/juez/condena/Zara/imponer/contratos/trabajo/dias/festivos/elpepiautand/20060731elpand_8/Tes/
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.rae.es>
- www.mit.es
- <http://www.fundacionsindicaldeestudios.org>
- <http://www.ucm.es>
- www.ine.es
- <http://www.uab.es>
- <http://www.igualdaddetrato.com>
- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l43-2006.html
- <http://www.fundaciontripartita.org/index.asp?MP=1&MS=157&MN=2>
- www.greatplacetowork.es
- www.deia.com
- www.publico.es
- www.mtas.es
- www.inmujer.migualdad.es
- www.injuve.miguadad.es/
- www.cje.org

ARTÍCULOS DE PRENSA EN INTERNET:

- ABC (2006) *Los trabajadores de Zara Logística denuncian la 'discriminación retributiva' del último convenio*, 13 de mayo de 2006 [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-13-05-2006/abc/Galicia/los-trabajadores-de-zara-logistica-denuncian-la-discriminacion-retributiva-del-ultimo-convenio_1421537944576.html , visto el 27-08-2007]
- ADN.es (2007) *La Comunidad de Madrid prepara una ley para permitir a los comerciantes abrir cuando quieran*, <http://www.adn.es/local/madrid/20080404/NWS-1029-Madrid-permite-comerciantes-abrir-quieran.html> [visto por última vez el 24 de febrero de 2010].
- Agencia de noticias de Información Alternativa, "*Trapos Sucios*": RTVE emitirá finalmente el reportaje censurado en mayo de 2002", recibido desde Campaña Ropa Limpia el 10 de enero de 2003 [<http://ania.urcm.net/noticia.php?id=4179> , visto 15 de abril de 2007]
- Agencia EFE (2007) *La OIT advierte del aumento de la discriminación en el trabajo por edad y orientación sexual*, 10 de mayo de 2007 [<http://www.efe.com> , visto el 18 de septiembre de 2008]
- Ania (2008) *UGT ante el anteproyecto de ley de modernización del comercio*, en <http://ania.urcm.net/spip.php?article24707> [visto en agosto de 2008]
- Aprendemas.com, *Más del 40% de los jóvenes considera que tiene un trabajo inferior a su cualificación*, en http://www.aprendemas.com/Noticias/HTML/N1648_F03082006.HTML
- Aprendemas.com (2007) *Desventaja de los jóvenes españoles en empleo y formación, según el CES*, en http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N1205_F26122005.HTML [visto el 1 de abril de 2007]
- Artículos para pensar (2006) *Zara, problemas de talla* en www.articulosparapensar.com [visto el 2 de septiembre de 2008]
- Bumeran.com (2008) *Amancio Ortega Gaona, de cadete a dueño de Zara*, en www.bumeran.com [visto en junio 2008]
- Campaña Ropa Limpia (2007) *Búsqueda y captura para activistas de la Campaña Ropa Limpia*, en <http://www.arropagarbia.org/accion.php?idc=20&idi=eu&ida>, visto el 20 de enero de 2009
- CincoDías.com (2008) *El sector textil diseña su nuevo modelo*, en www.cincodias.com/articulo/empresas/sector-textil-disena-nuevo-modelo/20070215cdscdiemp_28/cdsemp/ visto 13 de febrero de 2008]
- CincoDías.com (2007) *El ideario del creador de Inditex*, 26 de junio de 2007 [www.cincodias.com/articulo/ visto 13 de febrero de 2008]
- CNT Noticias (2002) *El grupo Zara y el Pacto Global de la ONU*, 17 de enero de 2002 [www.cnt.org , visto el 20 de enero de 2009]

- Comfia (2007) *España supera a Francia en 'maltrato' laboral a los jóvenes*, en <http://www.comfia.info/noticia/25784.html> [visto el 3 de abril de 2007]
- Córdoba (2008) *Argentina obliga a Zara a tener todas las tallas*, en www.diariocordoba.com.htm [visto en julio 2008]
- Diario de Navarra (2001) *La subida de Inditex tras su subida a bolsa, una excepción en el último año*, lunes 28 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex, el valor más negociado en la bolsa por segundo día*, viernes 25 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex sube un 22% en su estreno y pasa a ser la octava mayor empresa bursátil*, jueves 24 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex empieza hoy a cotizar a partir de las 11.30 horas*, miércoles 23 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Las acciones de Inditex saldrán a bolsa a 14,70 euros*, martes 22 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex fija hoy el precio máximo de las acciones de la oferta de venta*, lunes 14 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex cubre en el primer día el tramo institucional para la petición de acciones*, martes 8 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *La familia Ortega será la más rica de la bolsa española tras la OPV de Inditex*, sábado 5 de mayo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex repartirá el 20% de sus beneficios como dividendo al accionariado*, lunes 30 de abril de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Inditex fija un precio de entre 2.246 y 2.479 pesetas para las acciones de la OPV*, sábado 28 de abril de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *La OPV de Inditex comenzará el 7 de mayo y el día 23 empezará a cotizar en bolsa*, 6 de abril de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario de Navarra (2001) *Adolfo Domínguez rechaza la OPA y Cortefiel mantiene el precio*, Sábado 17 de marzo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]

- Diario de Navarra (2001) *El grupo Zara y Stradivarius sacará a bolsa el 26% de su capital antes de junio*, Martes 13 de marzo de 2001, en <http://www.diariodenavarra.es/> [visto el 25 de enero de 2006]
- Diario Directo (2008) *La Asamblea de Madrid aprueba la Ley de liberalización de horarios comerciales*, www.diariodirecto.es [visto en agosto de 2008]
- Deia.com (2009) *Ex empleadas de Zara-Max Center denuncian despidos irregulares*, en <http://www.deia.com/es/2009/03/05/bizkaia/ekonomia> [visto el 03-05-2009]
- El Faro de Vigo (2007) *El textil de Lalin nota la crisis del sector y encalla su facturación en 68 millones*, domingo 21 de octubre de 2007 [www.farodevigo.es], visto el 20 de noviembre de 2007]
- El Faro de Vigo (2007) *Diseñadores y empresarios apuestan por un cluster textil galaico-portugués*, jueves 13 de septiembre de 2007, en www.farodevigo.es [visto el 20 de noviembre de 2007]
- El Faro de Vigo (2007) *Zara Home venderá sus productos por Internet a partir de octubre*, miércoles 5 de septiembre de 2007 [www.farodevigo.es], visto el 20 de noviembre de 2007]
- El Faro de Vigo (2006) *Empresarios gallegos del sector textil buscan oportunidades de negocio en Hong Kong*, miércoles 18 de enero de 2006 [www.farodevigo.es], visto el 20 de noviembre de 2007]
- El Mundo, (2009) *Inditex registra su primera caída de beneficios en cinco años*, 10 de junio de 2009 [www.elmundo.es], visto el 10 de junio de 2009]
- El Mundo, (2009) *Este Zara no se abre*, 19 de marzo de 2009 [www.elmundo.es], visto el 15 de mayo de 2009]
- El Mundo, (2008) *Amancio Ortega, el hombre tranquilo*, 27 de octubre de 2008, en www.elmundo.es, visto el 11 de diciembre de 2008
- El Mundo (2006) *Inditex ahorrará 300 millones con su plan de ajuste hasta 2008*, martes 11 de abril de 2006, en www.elmundo.es visto el 16 de septiembre de 2007
- El Mundo (1999) *Zara: la empresa sin rostro*, domingo 25 de abril de 1999, en <http://www.el-mundo.es/sudinero/99/SD169/SD169-02.html> [visto el 26 de enero de 2006]
- El País (2010) *Las ventas en el exterior impulsan los resultados de Inditex*, 18 de marzo de 2010 [www.elpais.com], visto el 18 de marzo de 2010]
- El País (2009) *Zara desembarca en Internet*, 16 de septiembre de 2009 [www.elpais.com], visto el 17 de septiembre de 2009]
- El País (2009) *Un juez condena a Zara por imponer en sus contratos el trabajo en días festivos*, 31 de julio de 2006 [www.elpais.com], visto el 20-01-2009]
- El País (2009) *Inditex reduce beneficios un 16%*, 10 de junio de 2009 [www.elpais.com], visto el 10 de junio de 2009]

- El País (2008) *La recesión económica provoca en octubre la mayor subida del paro de la historia*, 4 de noviembre de 2008[www.elpais.com , visto el 20-07-2008]
- El País (2008) *Infojobs, barómetro de la crisis*, 3 de noviembre de 2008 [www.elpais.com , visto el 20-07-2008]
- El País (2008) *Zara se querella contra todos los Zara*, 15 de enero de 2008 [www.elpais.com , visto el 20-07-2008]
- El País (2003) *Informe Aldama: y parió un ratón...*, 13 de enero de 2003 [www.elpais.com , visto el 03-03-2008]
- Finanzas.com (2005) *La mitad de los empleados temporales de España son jóvenes de hasta 30 años*, en <http://www.finanzas.com/id.8206340/noticias/noticias.htm>
- Forbes.com (2008) *The world's billionaires*, 3 de mayo de 2008 [www.forbes.com visto el 15 de junio de 2008]
- Gaceta Sindical (2001) *Alta siniestralidad entre los jóvenes trabajadores*, Gaceta Sindical 2, Confederación Sindical CC.OO. Periódico Digital, 27 de junio de 2001 en http://www.ccoo.es/cscceo/menu.do?Informacion:Publicaciones:Periodicas:Gaceta_Sindical:13647
- Invertia (2009) *Inditex incrementa un 14,3% la remuneración de sus consejeros, hasta 5,16 millones*, en www.invertia.com [visto el 2 de abril de 2009]
- Invertia (2009) *Inditex incrementa su beneficio un 0,24% en un entorno difícil por la crisis*, en www.invertia.com [visto el 23 de marzo de 2009]
- Invertia (2009) *Inditex incrementa un 14,3% la remuneración de sus consejeros hasta 5,16 millones*, en www.invertia.com [visto el 2 de abril de 2009]
- Invertia (2009) *Pablo Isla, designado 'Directivo del 2008' por su trayectoria profesional y actuación en Inditex*, en www.invertia.com [visto el 2 de abril de 2009]
- Juventud Comunista de Andalucía, *Las esclavas de la moda. Acción contra INDITEX en Granada*, en <http://www.jcandalucia.org/jca/node/127> [visto el 6 de marzo de 2009]
- Kaos. Laboral (2007) *Concepto de flexiguridad en la UE: preparando un nuevo abaratamiento del despido y más precariedad...*, en http://www.kaosenlared.net/noticia.php?id_noticia=30442 [visto el 4 de febrero de 2007]
- La gaceta de los negocios (2001) *Zara invierte 2500 millones en un centro logístico de la marca Stradivarius en Sallent (Barcelona)*, 14 de mayo de 2001, en www.negocios.com
- La voz de Galicia (2006) *Inditex hace fijos a 250 empleados de Zara Logística, garantizando el futuro del centro de Arteixo*, 5 de julio de 2006, en <http://www.lavozdegalicia.es/hemeroteca/2006/07/05/4919602.shtml> [visto el 17 de junio de 2008]

- La voz de Galicia (2002a) *Los diseñadores reconocen que al menos la mitad de la ropa se cose en terceros países*, 22 de agosto de 2002, en <http://www.lavozdeg Galicia.es/hemeroteca/2002/08/22/1200101.shtml>
- La voz de Galicia (2002b) *Quiero 7.000 pantalones para el jueves*, 22 de agosto de 2002 en <http://www.lavozdeg Galicia.es/hemeroteca/2002/08/22/1200101.shtml>
- La voz de Galicia (2002c) *La moda gallega dobla su producción en el extranjero para abaratar costes*, 22 de agosto de 2002, en <http://www.lavozdeg Galicia.es/hemeroteca/2002/08/22/1200101.shtml>
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2009) *Frente a la crisis y el abuso empresarial, protección social*, nº 106, en www.sicoht.ccoomadrid.es [marzo 2009]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2009) *Acuerdo en Zara ante la Inspección de trabajo*, nº 105, en www.sicoht.ccoomadrid.es [febrero 2009]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2009) *Tablas salariales*, nº 104, en www.sicoht.ccoomadrid.es [enero 2009]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *Comisiones llega a un acuerdo en Zara para poder conciliar la vida familiar y laboral*, nº 101, en www.sicoht.ccoomadrid.es [octubre 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *Inditex vulnera el derecho a las trabajadoras a conciliar la vida laboral y familiar*, nº 100, en www.sicoht.ccoomadrid.es [septiembre 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *Más de 500 trabajadores marchan contra la liberalización de horarios*, nº 98, en www.sicoht.ccoomadrid.es [junio 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *Todos contra la nueva Ley de Liberalización de los horarios comerciales*, nº 97, en www.sicoht.ccoomadrid.es [mayo 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *CCOO dice NO al Anteproyecto de la Ley de Modernización del Comercio de la Comunidad de Madrid*, nº 96, en www.sicoht.ccoomadrid.es [abril 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2008) *Exigen la retirada de libertad de horarios*, nº 94, en www.sicoht.ccoomadrid.es [febrero 2008]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2007) *Comisiones se concentra por el incumplimiento el descanso semanal en grandes almacenes*, nº 91, en www.sicoht.ccoomadrid.es [noviembre 2007]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2007) *CCOO gana las elecciones en Zara*, nº 90, en www.sicoht.ccoomadrid.es [octubre 2007]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2007) *CCOO cree que la idea de Aguirre de liberalizar los horarios comerciales 'destruirá el pequeño comercio'*, nº 87, en www.sicoht.ccoomadrid.es [junio 2007]

- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2007) *La ley de Igualdad en Comercio, hostelería y juego*, nº 85, en www.sicoht.ccoomadrid.es [abril 2007]
- Madrid Sindical Comercio y Hostelería (2006) *CCOO alcanza varios acuerdos con ZARA España S.A.*, nº 78, en www.sicoht.ccoomadrid.es [julio 2006]
- Minutouno (2008) *El misterio de las tiendas Zara*, en MinutoUno.com [visto en julio 2008]
- Otromundoesposible (2010) *La palabra –y los hechos- contra el escándalo de querer enmudecer la realidad*, blog www.otromundoesposible.es [visto el 27 de junio de 2007]
- Publico.es (2010) *El toque italiano de de Inditex. El grupo de moda de Amancio Ortega adquiere la mitad de sus telas en el país transalpino*, 5 de abril de 2010 [www.publico.es visto el 5 de abril de 2010]
- Publico.es (2009) *Los beneficios de Inditex caen por primera vez en un lustro*, 10 de junio de 2009 [www.publico.es visto el 10 de junio de 2009]
- Publico.es (2008) *El paro se dispara un 7,34%, el dato más alto desde abril de 1996*, 4 de noviembre de 2008 [www.publico.es visto el 4 de noviembre de 2008]
- Reuters (2007) *Inditex prevé que la batalla de los costes siga*, 31 de marzo de 2007 [en www.reuters.com , visto el 23 de marzo de 2008]
- Servimedia (2007) *Adecco ve una 'barbaridad' la tasa de temporalidad española y cree que puede bajar al 15%*, en http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Actualidad/Nueva_Hemeroteca/detalle?id=133155
- Sudinero.com(1999) *Zara: la empresa sin rostro*, en www.sudinero.com [visto el 15 de julio de 2008]
- TheArgentinePost.com (2007) *Why Zara is the best store in Argentina*, en www.theargentinepost.com [visto en agosto 2008]
- Ya.com (2006) *Los trabajadores de Zara Logística denuncian la "discriminación retributiva" del último convenio*, 13 de mayo de 2006 [www.ya.com , visto el 10 de junio de 2006]

ARTÍCULOS DE PRENSA:

- El Mundo Economía (2001) *La OPV de Zara recibe el respaldo del mercado*, lunes 7 de mayo de 2001. Edición impresa
- El Mundo Economía (2001) *Oferta de acciones de Inditex. A partir del 7 de mayo (Anuncio)*, lunes 7 de mayo de 2001. Edición impresa
- El Mundo Empresas (2001) *El grupo Inditex aumenta de talla*, domingo 6 de mayo de 2001. Edición impresa
- El País (2009) *Ellas se divierten menos*, jueves 28 de mayo de 2009. Edición impresa

- El País (2009) *Nos falta liderazgo femenino*, miércoles 25 de marzo de 2009. Edición impresa
- El País Negocios (2008) *Zara, en la hora de la verdad*, domingo 8 de junio de 2008. Edición impresa
- El País Negocios (2008) *Zara conquista el mundo. El grupo Inditex ha superado por primera vez a la estadounidense GAP como líder mundial por ventas entre las grandes cadenas textiles de moda*, domingo 8 de junio de 2008. Edición impresa
- El País Negocios (2008) *Al socaire del 'universo Zara'*, domingo 8 de junio de 2008. Edición impresa
- El País (2008) *Activismo en los púlpitos del poder económico*, sábado 17 de mayo de 2008. Edición impresa
- El País (2008) *Marta Ortega entra de forma directa en el capital de Inditex*, 1 de febrero de 2008. Edición impresa
- El País (2008) *Las empresas con más directivas tienen mejores resultados*, jueves 21 de febrero de 2008. Edición impresa
- El País (2007) *Las ejecutivas tiran la toalla*, sábado 10 de noviembre de 2007. Edición impresa
- El País Negocios (2007) *Inditex, tras la rentabilidad de H&M*, domingo 23 de septiembre de 2007. Edición impresa
- El País (2007), *El decretazo, paradigma de la política del PP*, 10 de abril de 2007. Edición impresa
- El País (2007), *El Tribunal Constitucional anula 'el decretazo' de la reforma laboral de 2002*, 30 de marzo de 2007. Edición impresa
- El País (2007), *Los sindicatos califican de aviso para navegantes y piden reformas con diálogo social*, 30 de marzo de 2007. Edición impresa
- El País (2005) "Zara se reinventa para seguir creciendo" *El País Empresas*, 3 de abril de 2005 [8 de septiembre de 2005]
- El País (2002) *El grupo Inditex eleva un 32% su beneficio en el primer semestre*, viernes 20 de septiembre de 2002. Edición impresa
- El País (2002) *Canal + penetra en el corazón de Zara para desvelar sus secretos*, jueves 12 de septiembre de 2002. Edición impresa
- El País (2002) *NH y la carrera por la liquidez*, viernes 22 de febrero de 2002. Edición impresa
- El País Negocios (2002) *El suma y sigue de Zara*, domingo 13 de enero de 2002. Edición Impresa
- El País (2001) *Maquilas: 10 horas frente a una máquina de coser*, martes 27 de febrero de 2001. Edición impresa
- El País Negocios (2000) *Zara diseña su futuro*, domingo 29 de octubre de 2000. Edición impresa

- El País Negocios (2000) *Un particular estilo de vida*, domingo 29 de octubre de 2000. Edición impresa
- Argazki press (2009) *Desde que fui 'amatxu', me han hecho la vida imposible en Zara hasta que me han despedido*, 2009
- Interviú (2010) *Zara, las madres no están de moda*, Interviú, nº 1769, año 34, del 22 al 28 de marzo de 2010
- La Nación (2008) *Rebajas*, jueves 26 de junio de 2008. Edición impresa

FUENTES ESTADÍSTICAS:

- Encuesta Continua de Presupuestos Familiares (Instituto Nacional de Estadística)
- Índice de Precios al Consumo (I.P.C.) (Instituto Nacional de Estadística).
- Encuesta Anual de Comercio (Instituto Nacional de Estadística).
- Índices de Comercio al Por Menor (Instituto Nacional de Estadística).
- Boletín de Estadísticas Laborales (Ministerio de Trabajo).
- Servicio de Estudios de la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC)
- Anuario Económico de España 2007 (Servicio de Estudios de La Caixa).
- Datos de Tax-Free (Spainrefund)
- Flashes Sectoriales de Guíame! La guía empresarial de ESADE.
- La Distribución Comercial en España en 2006 (Boletín Económico del ICE).
- Ómnibus de Comercio Textil (Grupo ECV).
- Datos de Fashion Panel (TNS)
- Gabinete de Prensa de SIMM y Textilmoda
- Gabinete de Prensa de Bread And Butter.
- Perdida Desconocida AECOC
- Estudio Sobre la Pérdida Desconocida en la Distribución Comercial (AECOC).
- Datos del Estudio Intervenciones 2005. Ministerio del Interior – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y Comercio – Dirección General de la Policía. Facilitado por ANDEMA
- Datos de Industria Textil Facilitados por CITYC.
- Datos de Internet, Observatorio Red.es
- Datos de Tarjetas. Estudio de Comisiones en el Pequeño Comercio, Dirección General de Política Comercial
- Datos de Rebajas: Encuesta realizada por CEC
- Informe de Jones Lang Lasalle 'El Mercado de Locales Comerciales en España'

HOJAS INFORMATIVAS TIENDAS ZARA:

- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Especial elecciones sindicales*: 2007 [díptico]

- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Acudamos todos a la concentración. Trabajadoras/es de ZARA. Jueves 23 de octubre de 2008, 17:00 horas, Puerta del Sol* (Octubre 2008) [hoja informativa]
- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Que levante la mano...* (Octubre-Noviembre 2008) [hoja informativa]
- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *Sección sindical CC.OO. en ZARA. Importante Información para todos los trabajadores de Zara* (Noviembre 2008) [hoja informativa]
- CCOO, Sindicato de Comercio, Hostelería y Turismo, Zara Madrid, *La Sección sindical de CCOO de Zara "Logra una vez más" avanzar en la conquista de derechos para todos los trabajadores/as*, (Noviembre 2008) [hoja informativa]

APÉNDICES

APÉNDICE 1: El sector comercial. Algunos datos de contexto.....	275
APÉNDICE 2: Diario de investigación.....	279
APÉNDICE 3: Tablas con relación de entrevistas.....	291
APÉNDICE 4: Traducción al italiano del índice, resumen –con objetivos, hipótesis y metodología-, introducción y conclusiones.....	296

APÉNDICE 1:

EL SECTOR COMERCIAL. ALGUNOS DATOS DE CONTEXTO

En 1999, el 16% de la población activa en España trabajaba en el sector del comercio, frente al 13% de la Unión Europea. En el Primer Trimestre de 2009, según datos de la Encuesta de Población Activa, es el 14,6% el dedicado al sector comercio, habiendo disminuido, en medio punto porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior (15,1% en el Primer trimestre de 2008). En 2008, ya con el inicio de la crisis presente en la sociedad española, se veía un ligero descenso de activos en el sector comercial: el 15% de la población activa estaba dedicada a dicho sector.

Del año 2000 al 2007, según el *Informe sobre la distribución comercial en España en 2007*⁵³², la población activa dedicada al comercio aumentó un 20,35 por ciento. La tasa de ocupación media del total del comercio para ese mismo año, fue del 94.62%, -siendo algo menor que en 2006- y representando el 14,9% del total de activos de la economía española, también algo inferior a los años anteriores⁵³³. Dentro del comercio, la rama con mayor importancia fue la correspondiente al 'comercio minorista', en la que se encontraba el porcentaje más elevado de población activa y ocupada, representando el 62.29% de los activos de dicho sector. Del año 2000 al 2007 la población ocupada en aquel, aumentó un 24,54 por ciento, siendo un crecimiento muy importante a pesar de que el total de la población llegase al 31,28%.

Según los datos recogidos en '*El comercio textil en cifras, séptima edición*', en 2007, de los 19.195.755 trabajadores que había en España, 1.792.369 personas se dedicaban al comercio minorista, esto es, un 9,3% de la población. Y 223.765 eran las personas dedicadas al comercio textil⁵³⁴, de las que 32.100 se encontraban trabajando en la Comunidad de Madrid. Del 9,3% de trabajadores en el comercio minorista, un alto porcentaje, el 72%, son mujeres dedicadas a la venta en cadenas comerciales. Siguiendo con el Informe de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), encontramos que el porcentaje más elevado de trabajadores en este sector, está representado por una mayoría de jóvenes de entre 25 y 34 años (representando un 31% de los trabajadores de dicho sector), seguido por aquellos de entre 35 a 44 años (32% del total). Pero si nos fijamos en el tipo de tiendas en las que se trabajan, multimarca o cadenas, vemos algunas diferencias: el porcentaje más elevado de trabajadores en cadenas de moda, foco sobre el que se centra nuestra investigación, sigue

⁵³² En http://www.madridcomercio.org/docs/comercio_1er_trimestre_2007.pdf [revisado el 15 de julio de 2009]

⁵³³ En el año 2000 el peso del comercio en el total de activos era de 15, 26%

⁵³⁴ En <http://www.comerciotextilencifras.org/circulares/ElComercioTextil7.pdf> [revisado por última vez el 15 de julio de 2009]

siendo representado por los jóvenes de entre 25-34 años, con un 38,6%. En cambio, le sigue muy de cerca un colectivo aún más joven, el de los menores de 25 años, con un 37,2%.

Según el Informe de Acotex, en 2006, el empleo creció un 0,5%⁵³⁵ hasta alcanzar los 224.231 empleados en el comercio de ropa⁵³⁶. Siendo un sector con una rotación que, según los sindicatos, es elevada y que oscila entre el 20 y el 30% anual [FECOTH-CCOO: 2004].

El comercio minorista se caracteriza por aglutinar, sobre todo, una mano de obra fundamentalmente femenina. Así, lo demuestran las estadísticas. En 2007 en España hubo un total de 8.368.780 mujeres ocupadas (41,11%) en el territorio español. De este total, el 49,03% se ocupó en el sector del comercio, siendo 1.217.230 las mujeres que estaban ocupadas en el comercio minorista, esto es el 62,72% del total de ocupados [Boletín Económico del ICE: 2008].

Dicho sector presenta índices de temporalidad no excesivamente elevados. En 2007, un 31,67 por ciento de la población asalariada lo fue con contratación temporal. En el comercio, 577.780 asalariados tuvieron un contrato temporal, ello, representa el 25,30% del total de asalariados en el comercio y sólo un 10,89% del total de empleados temporales de toda España.

El hecho de que no se realicen contratos temporales, es debido a la fórmula que suele usarse en el sector del comercio como método de contratación. Inicialmente, se entra con un contrato en periodo de prueba que dura alrededor de tres-cuatro meses, si una vez superado el tiempo se decide contratar a la persona, ésta suele pasar a disfrutar de un contrato indefinido porque ello, no supone mayores costes a la empresa.

Por tanto es un sector que se caracteriza por estar feminizado, disponer de contratos indefinidos -porque no supone grandes diferencias el contratar temporalmente⁵³⁷- y que además en el comercio minorista, en 2007, tenía un 18,5 por ciento de sus ocupados, con contratos a tiempo parcial. De los datos se deduce que el 83% de los temporales del sector comercio, provienen del comercio minorista. Cifras que siempre están por encima de la media nacional⁵³⁸. Al analizarlo por sexo, encontramos nuevas diferencias que hacen evidente la distancia tan amplia entre unas y otros. En el comercio, dos de cada 10 mujeres tenían un contrato a tiempo parcial frente al 5,4% de hombres. Dichas cifras aumentan algo, si nos centramos en el comercio minorista, las mujeres ocupadas a tiempo parcial alcanzaron el 24,4 por ciento (297.300) frente al 8,7% de hombres (62.600).

⁵³⁵ Entre 2000 y 2003 se produjo un crecimiento del empleo del 8,4% [www.mityc.es/es-ES/Paginas/indet.aspx]

⁵³⁶ [www.cincodias.com] visto el 13 de febrero de 2008

⁵³⁷ [López Calle: 2008]

⁵³⁸ En 2007 el porcentaje de personas ocupadas a tiempo parcial rondaba el 12 por ciento del total de los ocupados

Según los datos de madridcomercio.com, ya en 2003 el número de trabajadores en el comercio minorista, en la Comunidad de Madrid, ascendía a 19.783, siendo un 63.6% de ellos, trabajadoras.

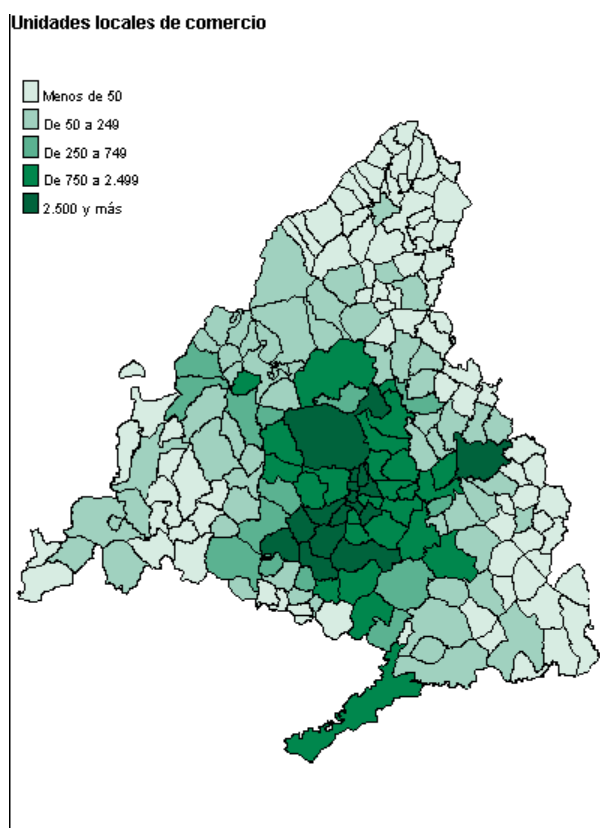
Al centrarnos en una sola Comunidad Autónoma, comprobamos que los datos varían con respecto a los de todo el Estado. Así, según los datos que se presentaron durante la jornada organizada por 'Iniciativa por el comercio de Madrid' en la Fundación Sindical de Estudios, el 6 de mayo de 2008, un 24, 11% de los ocupados en la Comunidad de Madrid, se dedicaban al Comercio y Hostelería⁵³⁹. En datos de un año antes, 2007, "el porcentaje de ocupados según el sector económico", en dicha Región, en el comercio, era de 17,76%. Los ocupados en 'comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales', en ese mismo año, eran 473.658 personas, siendo, la tasa de variación con respecto al año anterior de 3,27 puntos (esto es, 458.650 personas).

Siguiendo con el análisis de los datos del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, la '*Relación ordenada de las actividades más importantes según proporción de unidades locales*' venía encabezada, en primer término, por el 'comercio al por menor (exceptuando el comercio de vehículos de motor, motocicletas, ciclomotores; reparación de efectos personales)', con un 23,13%; y seguido, con una distancia de 12 puntos porcentuales, por '*otras actividades empresariales*' (11,14%). En cambio, si las relaciones se ordenan por '*actividades más importantes según proporción de ocupados*', los porcentajes se invierten, siendo el 15,66% para '*otras actividades empresariales*' y un 9,97% para el comercio al por menor.

Como puede verse en el mapa, la '*mayor concentración de unidades de comercio*', parece encontrarse en la almendra central⁵⁴⁰, entre las 250 a las 2.500. Dicha tendencia parece seguirse en el sur de la Comunidad -antes que en cualquier otro punto-.

⁵³⁹ Fuente del Directorio de unidades de actividad económica. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, dato recogido en Méndez Bértolo (2008) Consecuencias económicas, sociales y de empleo de la liberalización horaria del comercio, en www.fundaciónsindicaldeestudios.org [visto el 8 de mayo de 2008]

⁵⁴⁰ Por almendra central se entiende la zona centro de Madrid: Sol, Preciados,...



Fuente: Instituto de estadística de la Comunidad de Madrid⁵⁴¹.

El análisis aquí presentado evidencia que estamos en un sector polarizado y que aglutina opciones laborales contrapuestas⁵⁴². Encontramos diferencias enormes de trabajos: los cualificados (banca, software, etc.) frente a los descualificados (hostelería, comercio, etc.), con la serie de consecuencias implícitas que ello conlleva, como puede ser el tipo de contratación (indefinidos versus temporales; a tiempo completo versus tiempos parciales) y/o los salarios.

⁵⁴¹ Los datos estadísticos, facilitados por dicho Instituto de Estadística, recogen las actividades económicas en términos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993 (CNAE-93)

⁵⁴² Encuesta del sector servicios [<http://www.ine.es/prensa/np528.pdf>] visto en enero 2009.

APÉNDICE 2:

DIARIO DE INVESTIGACIÓN

Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
[Antonio Machado]

Ante el reto de la investigación, como buen aprendiz en cualquier profesión, el joven se enfrenta a sus miedos habituales, mezclados con sentimientos y deseos de hacer todo lo mejor posible. Por ello, no se puede decir que mis inquietudes, temores, dudas y fuerza volcadas en el trabajo, hayan sido diferentes a las de otros jóvenes dedicados a esta profesión en la que, por una parte, trato de aprender a diario y de la que simplemente me considero eso: aprendiz.

Sentir el apoyo de los investigadores avezados y recibir sus consejos, hace que todo resulte más sencillo y que la sensación de miedo ante el trabajo de campo se dulcifique, aunque sólo sea de forma momentánea.

La primera investigación importante, la tesis, supone mucho más que un simple trabajo, pues termina por ocupar un espacio en la vida personal que, a veces, hace vivir situaciones angustiosas. Pero aún así, cabe decir que éstas, son menos en número, que aquellas en las que se disfruta de la investigación en curso.

El hacer frente al trabajo de campo, me producía una sensación de inseguridad notable. Pese a haber acompañado a mi director de tesis en la realización de ciertas entrevistas para una investigación sobre los trabajadores del software y a pesar de haber realizado alguna de sus transcripciones y algún otro trabajo, sentía la necesidad de leer más, mientras continuaba como acompañante en el mencionado trabajo de campo, y a la vez, transcribiendo. Todo, antes de enfrentarme en soledad a mis propias entrevistas: las que tenían que ver con mi investigación.

Tras dos años dedicados a la lectura y a la reflexión, -necesarios para conocer los temas que interesaban como telón de fondo de la tesis que aquí nos ocupa y que constituirían las claves para saber cómo abordar el trabajo de campo-, consideraba todavía necesario continuar con la búsqueda bibliográfica. ¿Cómo enfrentar el trabajo de campo con seguridad si mi percepción era la de continuar teniendo ciertas carencias para afrontar las entrevistas? No obstante, la importancia de bajar al terreno resultaba apremiante. Era el medio para poder llegar a comprender, a través de un estudio de caso concreto, todo aquello que en años anteriores había ido disponiendo como la forja sobre la que realizar el trabajo de campo.

El comenzar esta nueva fase resultaba fundamental. Pero ¿cómo empezar? El tema de la investigación estaba completamente definido y los sujetos, objeto de la investigación, a los que debía entrevistar, parecían estar delineados. Las trabajadoras de grandes cadenas de moda, iban a ser el objetivo principal del estudio de caso en el que pretendía conocer sus condiciones de trabajo y vida. ¿Quién mejor que ellos para contarlos?

Pero antes, parecía fundamental entrevistar a los otros, a los expertos, para que dieran una visión global, que permitiera llegar a los jóvenes con más elementos discursivos y un conocimiento más amplio de la realidad laboral y vital en la que están insertos.

¿Cómo ‘bajar al terreno’?

La participación de un grupo de investigadoras⁵⁴³, en el proyecto de investigación *‘El trabajo invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas’* (Ref: BSO2000-0674)⁵⁴⁴, caso de estudio cercano a lo que venía investigando, permitió la búsqueda de contactos mediante entrevistas a investigadoras expertas en la materia. Además, el artículo de Montserrat Villarino y Josefina Morales, publicado en la revista *Sociología del Trabajo*, nº 59, sobre “Moda y maquila. El trabajo precarizado en la globalización”, se acercaba, también, al tema de la tesis.

Escribí una carta a dichas investigadoras, en la que expresaba mi interés por mantener una entrevista para profundizar los asuntos relativos a la empresa objeto de investigación:

...y tras haber releído ***“Del escaparate a la trastienda: mujeres y trabajo invisible en la confección gallega”/ “Moda y maquila. El trabajo precarizado en la globalización”*** me pongo en contacto con usted para solicitar su colaboración, concediéndome una entrevista en la que podamos hablar sobre esta relación precarizada entre producción y consumo, desde los comienzos de la cadena productiva [octubre 2007].

Gracias a la cercanía de las investigadoras al Grupo de Investigación⁵⁴⁵ obtuve la respuesta de éstas en breve. Por un lado, Obdulia Taboadela expresó dificultad en concederme una entrevista, pues hacía tiempo que se había alejado de la investigación. Por ello, me remitió a otra de las investigadoras, María Martínez, que trabajaba en la Universidad de Barcelona y con la que probablemente podría tener un contacto más fructífero debido a su dedicación a

⁵⁴³ Obdulia Taboadela, María Martínez Iglesias y María Castro Serantes

⁵⁴⁴ [Castillo: 2005]

⁵⁴⁵ Grupo de Investigación Consolidado UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo, del que soy miembro desde 2006 [<http://www.ucm.es/info/charlesb/>]

temas relativos al sector servicios. Por otro lado, concerté una cita con Montserrat Villarino, en Santiago de Compostela, para, por mi parte, poder profundizar aspectos relativos al artículo publicado en la Revista *Sociología del Trabajo*. También, en otro artículo en el que Montserrat Villarino estaba trabajando, -continuación del anterior-, con datos muy interesantes.

Paralelamente, había decidido comenzar los contactos con los sindicatos. Para ello inicié la selección a través de las páginas web, tanto de CCOO como de UGT, de las Secretarías de ambas Federaciones del Comercio, pues consideré que podían aportar información interesante sobre los temas a discutir en la investigación. Así, empecé una ronda de envío de correos electrónicos en los que exponía mi inquietud e interés en hablar sobre estos asuntos.

Para iniciar el contacto redacté una carta modelo, acercándome al lenguaje de los sindicalistas, en la que brevemente narraba aquello en lo que venía trabajando, tratando de hacerlo de manera personalizada. Dependiendo de la Secretaría a la que me dirigiera, el discurso se acercaba a la materia: enfatizando sobre la juventud si la Secretaría era la de Juventud, sobre Igualdad si era la Secretaría de Igualdad, etc.

Desde aquel momento, otoño de 2007, comencé el primer contacto con el trabajo de campo en solitario.

Empezando a confiar

Mientras esperaba las respuestas a los correos, María José Díaz, compañera del Grupo de Investigación, me facilitó la dirección de correo de una delegada de Zara⁵⁴⁶, Carmen Díaz, que resultó ser una informante privilegiada, no sólo me suministró datos, sino nuevos contactos, tanto en los sindicatos como entre las trabajadoras.

La espera de las respuestas a los correos parecía alargarse en el tiempo y en algunos momentos, resultaba frustrante: pasaban semanas y no conseguía concertar ninguna entrevista. Pero con Carmen Díaz, la suerte pareció cambiar y en poco menos de un mes pude concertar una cita con ella, para poder hablar sobre asuntos relativos a las condiciones de las trabajadoras del comercio - más específicamente de Zara-.

El encuentro consiguió infundir una mayor confianza en mí, ya que superó con creces todas las expectativas para conseguir la información que deseaba.

⁵⁴⁶ Este contacto se refiere a Carmen Díaz, con ella he venido manteniendo diferentes reuniones desde 2007 hasta 2010.

Previamente elaboré un guión de entrevista en el que abordaba temas variados de interés, para conocer el perfil de las trabajadoras, su organización laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones de las trabajadoras con la empresa y con el sindicato, las diferentes acciones llevadas a cabo por las federaciones, etc...

El miedo al primer encuentro, a la primera entrevista en solitario, fue desapareciendo al comprobar que nuestro encuentro se iba desarrollando sin problemas. Desapareció la grabadora y el tiempo. Al hilo de la conversación, Carmen Díaz me fue facilitando datos, me mostró documentos y tratamos asuntos que aparecían en el guión y otros que fueron surgiendo a lo largo de la reunión. Tras dos horas de entrevista, me ofreció la posibilidad de visitar algún centro de la zona para conocer, directamente, la realidad en la que viven las trabajadoras. La visita la hicimos a un centro de Zara en Alcalá de Henares, en La Dehesa. En ésta, pude comprobar aspectos sobre los que habíamos hablado previamente. La tienda se encontraba "anegada" de cajas de ropa, al igual que los probadores y la salida de emergencia cercana a éstos (cubierta con una cortina). Al otro extremo, el almacén y una puerta de emergencia, en la que no había casi espacio para pasar. El baño, cercano al almacén, hacía la función de comedor. En él tenían un microondas. Era el lugar donde comían las chicas. El cuarto para cambiarse de ropa, frente al baño-comedor, era un espacio mínimo, que no permitía ni girarse. El almacén, con una puerta que daba a los muelles de descarga, dejaba patente las condiciones en que las chicas se veían obligadas a trabajar. Ellas mismas, hacían mención al frío que pasaban en invierno y al calor que sufrían en verano.

A medida que me mostraban el local, Carmen Díaz charlaba con las dependientas. Durante estas pequeñas conversaciones, ella iba consiguiendo la información que le interesaba. La tienda no cumplía con las condiciones necesarias para mantenerse abierta y a pesar de que la empresa, había comunicado a Carmen Díaz el cierre de la misma en enero, para la reforma pertinente, las chicas le comunicaban que, a ellas, les hablaban de la posibilidad de llevarla a cabo en el mes de junio.

La visita al centro y la posterior conversación en el viaje de vuelta a la sede de CCOO en Alcalá de Henares, terminó por poner 'el broche final' a una mañana que resultó ser muy productiva. Además, establecí una relación con Carmen Díaz que ha hecho posible mantener un canal de información abierto y constante sobre asuntos relacionados con la empresa Zara en Madrid (material informativo, actas de reuniones, etc...), al igual que ha facilitado el encuentro con trabajadoras de estos centros.

Por otra parte, mientras esperaba las respuestas a los correos de presentación que había ido mandando a las diferentes Secretarías de las Federaciones de CCOO y UGT, seguí buscando nuevos contactos que ampliaran el espectro de entrevistados.

Ante la posibilidad de poder ir a entrevistar a Montserrat Villarino en Santiago de Compostela, decidí jugar con la de entrevistar a sindicalistas de la zona gallega que, probablemente, podrían aportar puntos de vista enriquecidos, puesto que el nacimiento de Inditex tuvo lugar en Arteixo. Así comencé una nueva ronda de correos electrónicos a diferentes secretarios de CCOO, UGT y CIG (Confederación Sindical Gallega) en Galicia.

Como a cualquier investigador, el comenzar con el trabajo de campo, me supuso unos gastos (hoteles, comidas, etc...). La investigación exige unos ritmos que en la mayoría de las ocasiones vienen marcados por los propios entrevistados, por sus calendarios y por el lugar en el que se encuentran.

El periodo navideño se acercaba y el nerviosismo por seguir haciendo entrevistas, crecía. Junto a la respuesta de la profesora Villarino, vino la de la Secretaria de la Mujer y Políticas de Igualdad de CCOO de Santiago de Compostela⁵⁴⁷. Así, mediante varios mensajes electrónicos y conversaciones telefónicas, conseguí concertar las dos citas el mismo día.

Tanto el primer como el segundo encuentro, venían marcados por las agendas de las dos entrevistadas. Ana Díaz contaba con poco tiempo, pero era evidente que me podía resultar interesante el conocer su punto de vista y la posibilidad de futuros encuentros o charlas. El haber podido concertar las dos citas en la misma mañana, no dejaba demasiado espacio para alargar el encuentro en CCOO.

Una vez en la sede de CCOO Ana Díaz parecía haber olvidado la cita. Comenzamos la entrevista, con media hora de retraso sobre la hora prevista, abordando los asuntos relativos a la investigación. Días antes, en uno de los correos le había adjuntado un pequeño resumen del trabajo de investigación que había realizado previamente a la obtención del Diploma de Estudios Avanzados. Ana Díaz lo había leído y había tomado notas que fuimos comentando a lo largo de la conversación. Lamentablemente la entrevista finalizó de manera brusca porque tenía una reunión. Además, tal y como había planeado el día de las entrevistas, tenía que desplazarme para poder ver a Montserrat Villarino antes de que comenzara sus clases. Ella me mostró la realidad más cercana a esas trabajadoras de la producción...su proceso y evolución, desvelándome desde el artículo que había publicado junto a Josefina Morales en la revista *Sociología del Trabajo*⁵⁴⁸ hasta los datos con los que estaba trabajando para un nuevo artículo. El tiempo se nos hizo excesivamente corto y por ello, tras las clases continuamos la reunión, yendo incluso a comer juntas. Seguimos hablando un rato largo.

⁵⁴⁷ Me refiero a Ana Díaz

⁵⁴⁸ Morales y Villarino (2007): 'Moda y maquila. El trabajo precarizado en la globalización' en *Sociología del Trabajo*, 59, pp. 7-34.

Si bien al inicio, el corte de la entrevista parecía que podía perjudicar el debate, más tarde, no fue así. Al contrario, fue beneficioso para reflexionar sobre determinados temas que habíamos tratado, para poner sobre la mesa asuntos sobre los que pasamos de puntillas y para analizar elementos que habían ido surgiendo en la primera parte de la entrevista.

De vuelta a Madrid y ante la falta de respuesta a los correos que durante el mes anterior había enviado, y que me provocaba cierta desazón, decidí cambiar de estrategia y comenzar a contactar con nuevos sindicalistas. Algunos facilitados por Ana Díaz, otros, mediante la búsqueda en las páginas web de los sindicatos o mediante charlas con colegas que me sugirieron posibles contactos.

Tras el periodo vacacional, con cierta alegría, empecé a recibir respuestas de algunas de las personas con las que había contactado a través de un e-mail de presentación. Muchas de éstas, terminarían por hacer que contactase con otros sindicalistas (*efecto bola de nieve*⁵⁴⁹) que fueron aportando aspectos importantes para la investigación.

Por ejemplo, la entrevista con el Secretario General de la FECOHT de CCOO⁵⁵⁰, me permitió observar que no todas las entrevistas son iguales y que, en ocasiones, pese al descontento producido al finalizar el encuentro, una vez reposada la entrevista, con la transcripción en la mano y volviéndola a escuchar, aparecen determinados silencios, frases y apuntes que resultan ser tan importantes como otras en las que la charla, resulta ser más fluida.

La desilusión inicial en esta entrevista, surgió al recibir de Antonio Díaz respuestas demasiado breves y ligadas estrictamente a aclarar lo que le planteaba. La sensación era la de una encuesta en que las respuestas eran abiertas. Su interés por la investigación le llevó a solicitarme el mantenerles informados sobre el estudio. Finalmente, Antonio Díaz comentó la posibilidad de facilitar un encuentro con la secretaria de la juventud de la misma federación y con delegados sindicales de diferentes cadenas dedicadas a la moda.

A pesar de las cartas de presentación a los nuevos contactos, que iban dando señales poco a poco, no cejé en el empeño de tratar de comunicar –vía e-mail y teléfono– con aquellos contactos que consideraba, podían aportar información relevante a la investigación. Así, obtuve la respuesta de aquellos sindicalistas a los que había escrito en el otoño de 2007. Parecía que el empeño por entrevistarles comenzaba a dar sus frutos...bien sea por el interés que pudo despertar en ellos la investigación, bien sea por mi propio empeño.

⁵⁴⁹ [Valles: 2002]

⁵⁵⁰ Antonio Díaz.

Más adelante y como en la ocasión anterior, traté de concertar una cita con dos sindicalistas de La Coruña en el mismo día. Esta vez fue imposible, pues un miembro del CIG no estaba en la ciudad, el día en que había conseguido concertar la cita con la persona de UGT. Aún así la sindicalista del CIG se ofreció a que le enviara un guión al que gustosamente respondería. Tras explicarle el interés por mantener una entrevista personal, decidimos aplazar el encuentro para otra ocasión. Obviamente podía responder a unas preguntas enviadas por correo pero, nunca podría resultar tan fructífero, como la información obtenida de una conversación.

El Secretario de Organización entrevistado en La Coruña resultó ser, además, delegado sindical de Zara Logística⁵⁵¹ y por ende, trabajador de la empresa sobre la que yo venía trabajando. Ello facilitó, al igual que con Carmen Díaz, conocer aspectos que de otro modo, no se hubiesen descubierto. La entrevista fue fluida y permitió vislumbrar elementos realmente interesantes... Juan, persona comprometida con su labor, comentó las posibilidades de reivindicación, las quejas de los trabajadores, etc... En mitad de la entrevista irrumpió un grupo de jóvenes delegadas sindicales de diferentes comercios, entre ellas delegadas de diferentes negocios pertenecientes al Grupo Inditex: de Zara y de Bershka. Al finalizar la entrevista, Juan me ofreció la posibilidad de hablar con algunas de estas chicas. En un primer momento, parecía claro que tenía que ser la delegada de Zara pero, finalmente nos decidimos por la delegada sindical de Bershka. Primero, porque sobre Zara iba identificando los perfiles requeridos. Segundo, porque podía darnos un matiz idéntico o diferente a los modos de organización de trabajo de las tiendas Zara.

Cuando empecé la entrevista con Eva⁵⁵² no sabía cómo abordar la conversación. En aquellos momentos no tenía previsto llevar a cabo ninguna entrevista con trabajadoras de otros centros pero, había que aprovechar la oportunidad. Si bien, primeramente, la idea inicial era la de realizar las entrevistas a los expertos, siendo éstas las que darían más claves para el posible guión ideado para las trabajadoras, dicha coyuntura me parecía que debía ser aprovechada y cuanto menos, tratar de hacer de esta primera, algo digno. Por ello, comencé por explicarle el interés en estudiar a un colectivo de personas que estaba tan a la vista del público: las dependientas. Posteriormente le insté a que contase sus experiencias hasta llegar a trabajar para el Grupo y como delegada sindical. Mientras escuchaba su discurso, fui fabricando un guión –eso sí, con el trasfondo de lo aportado hasta el momento, por los informantes expertos-. Fue sorprendente lo rápido que Eva se olvidó de la grabación y comenzó a contar los problemas que como trabajadora, sufría en la tienda. Sorprendía el gesto amargo al contar determinadas actitudes de la empresa con las trabajadoras.

⁵⁵¹ Juan Díaz

⁵⁵² Eva

Pese al cansancio y el nerviosismo que supusieron las dos entrevistas, la vuelta a Madrid fue gratificante por el hecho de haber superado mis expectativas.

Además, la satisfacción era mayor al saber que ya tenía concertada una nueva entrevista, esta vez con la Secretaria de la Juventud de FECOHT de CCOO en Madrid⁵⁵³. Esperaba mucho de estas entrevistas, pues la respuesta de Susana Díaz a mi petición para concertar un encuentro, revelaba un interés elevado por el tema sobre el que yo venía investigando.

Buenos días, te agradezco la información enviada. Como imaginarás me es de especial interés la precariedad entre los más jóvenes, concretamente, entre el sector femenino. De cara a la entrevista que tengamos el próximo día 23, me gustaría saber si requerirás de algún tipo de información concreta, para así poder prepararla lo antes posible, Un saludo [correo electrónico: enero 2007]

Dicha entrevista tuvo lugar en el mismo despacho en el que días antes había visitado para hablar con Antonio Díaz. La entrevista comenzó en una cafetería próxima al edificio de CCOO, elemento que hizo que el ambiente se fuera relajando. El nerviosismo inicial, ante las expectativas del encuentro, y siempre presente en todas las entrevistas, era palpable. En su caso, y según más tarde confesaría, los nervios se debían a su inexperiencia en el cargo que había pasado a ocupar algunos meses antes. Ella imaginaba que no podría aportar demasiados datos, dar una visión sobre el sector y/o hablar sobre cómo se encontraban los jóvenes del comercio. Nuevamente y como en la mayoría de las entrevistas que se habían realizado hasta entonces, Susana Díaz había leído los documentos que le envié con la intención de centrar el tema de conversación. En el café, empezamos a debatir ciertos temas que continuaría en una reunión más formal en la sede de la FECHOT-CCOO. Susana Díaz comenzó a comentar su punto de vista sobre los aspectos relativos a la juventud, al comercio, a la función de los sindicatos..., su trayectoria personal, sus expectativas desde el sindicato... Parecía que tuviera el guión de la entrevista. Mis intervenciones eran breves y daban pie a diálogos en los que había una inmensa cantidad de información. Además, facilitó estudios de la Federación con los que posteriormente he venido trabajando.

A estas entrevistas, les siguieron otras, en las que en la mayoría de las ocasiones obtuve respuestas rápidas a las peticiones de encuentros. En otras, en cambio, tuve que buscar medios alternativos al correo electrónico para poder llegar a contactar con las personas a las que les solicitaba una entrevista. En ciertas ocasiones, no sé si a causa de mi empeño, conseguí, tras varios e-mails y conversaciones telefónicas, las citas que tanto anhelaba.

⁵⁵³ Susana Díaz

Algunas, no resultaron ser tan fructíferas como aquellas en que la especial disposición se adivinaba desde el primer momento, otras, sí.

Fue en este primer contacto con el terreno, en el que descubrí la importancia de no forzar las entrevistas demasiado. Esta política puede llevar a entrevistas en las que, el entrevistado se siente en la obligación de responder tan sólo a aquello que se le pregunta, pero sin ir más allá. Resulta un trabajo costoso y agotador, con el que no se obtiene la información deseada.

Los encuentros, con las/los secretarios de ambos sindicatos, llegaron a un momento en que alcanzaron la saturación. Además se había cubierto ya el espectro deseado. Por mi parte, traté de seguir con el curso del trabajo de campo, tal y como estaba previsto en la investigación.

El primer varapalo al trabajo de campo

La idea inicial de estudiar las políticas empresariales para con sus trabajadores, las de los Recursos Humanos y la organización del trabajo, parecía hacer necesario el mantener alguna reunión con personas vinculadas al entorno empresarial. Obviamente este punto de la investigación llevaba a plantear un nuevo discurso, un nuevo lenguaje y un nuevo enfoque con el que poder entrevistar a la empresa. El centro, de reciente apertura en 2007, llamado, Centro de Reclutamiento, situado en Madrid, era una buena noticia para mí, para poder realizar una entrevista con las personas encargadas de los Recursos Humanos. Así, con objeto de tener un primer contacto, envié una carta de solicitud, a través del correo ordinario y en archivo adjunto a un e-mail. La respuesta a esta petición nunca llegó.

Los tiempos, cada vez más ajustados, me hicieron pensar en la necesidad de empezar a entrevistar a los trabajadores de los centros, ya que si no, iba a ser imposible, cumplir con los plazos establecidos. Por este motivo, comencé las entrevistas a las dependientas, antes de recibir cualquier respuesta de los otros “observadores cualificados”, los pertenecientes al Grupo Inditex. Pero el interés por conocer esta opinión, no hizo que mi ánimo decayera. Seguí buscando nuevas direcciones y contactos que hicieran factible mantener una reunión con la parte empresarial.

Ante la falta de respuesta, que superaba ya los cuatro meses, decidí reenviar la carta a una nueva dirección de correo electrónico, además de contactar por teléfono, con el Centro de Reclutamiento. La respuesta, al contrario que la vez anterior, no se hizo esperar pero, en ella se hacía evidente el poco éxito alcanzado:

En primer lugar, queremos agradecerle el interés mostrado por nuestra empresa. Desafortunadamente, debido al gran volumen de peticiones en este sentido, no estamos en condiciones de responder de forma individualizada. Le sugerimos que visite la página web corporativa de Inditex, donde encontrará toda la información de carácter público relativa a la compañía.

Reciba un cordial saludo.

Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales

INDITEX [Correo electrónico ZARA ESPAÑA: 08-10-2008]

Puede imaginarse el lector el sentimiento de frustración ante esta respuesta. Mi idea era que entrevistándome con el Grupo, la mayor información sería necesariamente más profunda que la de la página corporativa. La conseguida con las diferentes memorias, por otra parte, ya habían sido objeto de análisis muchos meses antes. Ante respuesta tan contundente, que añadida a la dada por teléfono, me remitía a la que recibí en la primera de mis peticiones, me vi en la necesidad de decidir seguir realizando las entrevistas a las trabajadoras y volviendo a revisar los informes con el fin de comprobar las similitudes y divergencias en el discurso de aquellas y de la empresa.

A la espera de la respuesta, -como ya se ha mencionado anteriormente-, continué entrevistando a las empleadas con el fin de sistematizar la estrategia de investigación: perfiles de trabajadoras, centros de trabajo, etc... para más tarde continuar con la ronda de entrevistas a un mayor número de éstas, pero con los perfiles más definidos.

Entrevista a las trabajadoras: problemas, avances y desafíos

Con las trabajadoras tuve que afrontar nuevos desafíos porque si bien, puede parecer fácil entrevistarse con ellas, aparecieron ciertos escollos. Por un lado, existía la dificultad de mantener la entrevista, debido al constante cambio de horarios y de días de libranza. Además, una vez superado este problema, aparecía el miedo. El temor a hablar, a contar sus experiencias, a ser reconocidas por la empresa y por ende, a las posibles represalias que ésta podría tomar contra ellas. Aún así, el resultado de las que he realizado ha sido satisfactorio, aunque siempre parecen pocas, puesto que el discurso no llega a saturarse completamente, debido a que cada una, añade información a lo relatado por las anteriores.

Una vez escogidos los perfiles de las empleadas, tal y como se ha relatado anteriormente, aparecía la dificultad de contactar con trabajadoras que se ajustaran a dichos perfiles. ¿Cómo obtener los contactos?

Lo fundamental en esta fase de la investigación fue el mostrar una plena disponibilidad, por mi parte, a la hora de desplazarme a cualquier zona de la Comunidad de Madrid y en cualquier horario (hora de la comida, a la salida de la jornada, etc...) para realizar las entrevistas que fui haciendo.

Algunas de ellas fueron un complemento a las reuniones con sindicalistas, de tal forma que las jóvenes iban matizando algunos puntos con su experiencia en el trabajo diario. Además de aportar elementos de la labor realizada como delegadas sindicales de la empresa.

La idea de entrevistar a trabajadoras de otras marcas -(entrevistas que intercalé con las llevadas a cabo con dependientas de las tiendas Zara), ya sea de otras pertenecientes al Grupo Inditex (Bershka, Kiddy's Class), ya sea a aquellas con fuerte presencia en España (El Corte Inglés y Cortefiel)-, fue con la intención de comprobar si la organización del trabajo de estos centros como, también, las condiciones de vida y trabajo de las empleadas, podía parecerse o diferir.

Como se ha relatado, la primera entrevista a una trabajadora fue una grata casualidad. Eva, además, podía aportar tres puntos de vista que resultaban de vital interés para la investigación: por un lado, la de una trabajadora joven pero, con años de experiencia; por otro, la de una trabajadora madre, con lo que todo ello conlleva y por último, la de delegada sindical, mostrando el trabajo realizado hasta aquel momento y los elementos sobre los que se venía trabajando. Las sensaciones, al finalizar la entrevista, eran contradictorias puesto que había surgido de la manera más casual: sin ni tan siquiera contar con un guión estructurado sobre el que trabajar. Pero, esta experiencia, me enriqueció, haciendo surgir nuevas ideas sobre las que elaborar un guión para las futuras entrevistas, donde planteé temas surgidos de este primer encuentro.

¿Cómo abordar a las trabajadoras para conseguir su colaboración en el estudio? Tras muchas reflexiones consideré que para iniciar este duro trabajo y debido al interés en contactar con delegados sindicales de tiendas, la fórmula más plausible era la de conseguir contactos a través de los sindicalistas, a los que previamente había entrevistado y que habían mostrado toda su disponibilidad para ayudar en la investigación. Así, conseguí una serie de entrevistas en las que, en muchos casos, los tiempos venían marcados por el propio trabajo. Tanto la de Paula como la de José fueron entrevistas que pudieron resultar, en un primer momento, algo 'atropelladas'. La primera se realizó durante la hora de comida de la delegada sindical, que eligió el sitio de la misma. Entre el volumen de la televisión cercana a la mesa y las múltiples interrupciones del servicio, creó al inicio, la sensación de un trabajo deslavazado y del que poco podría obtener debido a que la grabadora, probablemente, habría captado más ruido que

conversación. En cambio, la realidad fue otra y pese a las dificultades de la transcripción por el rumor de fondo, su análisis resultó revelador.

La de José, en cambio, se llevó a cabo en el mismo puesto de trabajo. Me causó sentimientos encontrados. En un primer momento este hecho, me provocó desconcierto puesto que supondría múltiples interrupciones debidas a la necesidad de atender a los clientes. Pero enseguida vi el lado positivo: el que el guión dejaba de tener tanto peso y éste caía en la observación del tipo de trabajo llevado a cabo ante mí misma. Además, a pesar de la corta duración de la entrevista, pude contar con el punto de vista de un trabajador extranjero, elemento, éste, que no había valorado y que pasaría a integrarse dentro de los perfiles que posteriormente fui introduciendo como parte de las entrevistas del trabajo de campo.

Pero la estrategia de abordaje a las empleadas sin vínculos sindicales, no terminaba de definirse. Conocía los perfiles deseados pero no sabía cómo llegar a ellos. El problema principal parecía ser el del miedo a hablar. Finalmente opté por acudir a la red de conocidos, mediante la que obtuve una entrevista de la que posteriormente, -y mediante el *efecto bola de nieve*- conseguiría algunas más y con los perfiles deseados. Nuevos desplazamientos por la Comunidad de Madrid, diferentes horas de entrevista (mañana, tarde, tarde-noche), a la salida o a la entrada de la jornada, en bares y casas... y las peticiones, -ante el temor de las entrevistadas a ser descubiertas por la empresa-, de la confidencialidad de las entrevistas... Y todo ello, recompensado por los resultados. Poco a poco, los nervios iban desapareciendo y el clima, relajándose e, iban surgiendo temas relativos a la empresa, a la vida personal, a los temores, a las expectativas de futuro...

La importancia, también, de haber tenido un informante privilegiado, Carmen Díaz, que fue tratando de facilitar potenciales trabajadoras que pudieran aportar elementos de interés para la investigación, me facilitó el contactar con otras dependientas. Siempre entrevistas que resultaron fructíferas, divertidas algunas, agrias otras, pero que en ningún caso decepcionaron.

En definitiva, el trabajo de campo ha resultado ser un largo recorrido 'sobre el propio terreno' que ha ido enseñando a caminar en la investigación, a aprender el oficio del sociólogo.

APÉNDICE 3:

TABLAS CON RELACIÓN DE ENTREVISTAS

TABLA 1: Relación de sindicalistas y delegados sindicales

Carmen Díaz	CCOO	Secretaria de Acción Sindical Presidente del Comité de Empresa Zara-Madrid
Ana Díaz	CCOO	Secretaria de la Mujer y Políticas de Igualdad
Julia Díaz	CCOO	Secretaria de Empleo
Antonio Díaz	CCOO	Secretario General FECOHT
Juan Díaz	UGT	Secretario de Organización
Susana Díaz	CCOO	Secretaria de Juventud FECOHT
Pedro Díaz	CCOO	Gabinete de Estudios FECOHT
Miguel Díaz	UGT	Secretario de Acción Sindical FECHTJ
Sara Díaz	UGT	Secretaria de Juventud FECHTJ
Aurora Díaz	UGT	Secretaria de Comercio FECHOTJ
María Díaz	UGT	Secretaria de Igualdad FECHTJ

TABLA 2: Buscando las visiones de los dos sindicatos

Sindicalistas	CCOO	UGT
Acción Sindical	Carmen Díaz	Miguel Díaz
Secretaria Igualdad	Ana Díaz	María Díaz
Secretaría de Juventud	Susana Díaz	Sara Díaz
Secretaria de empleo	Julia Díaz	
Secretario General FECOHT	Antonio Díaz	
Secretario de Organización		Juan Díaz
Gabinete de Estudios	Pedro Díaz	
Secretaria de comercio		Aurora Díaz

TABLA 3: Delgados sindicales

Delegados	CCOO	UGT
Carmen Díaz	Presidente Comité de Empresa Zara Madrid	
Juan Díaz		Delegado sindical Zara Logística
Eva		Delegada Sindical Bershka
Elena		Delegada Sindical El Corte Inglés
Andrea		Delegada Sindical Zara Madrid
Laura	Delegada Sindical Cortefiel	
José		Delegado Sindical Zara Madrid

TABLA 4: Relación dependientas entrevistadas

Eva	Dependiente Bershka Antigüedad: 13/14 años Casada, madre de dos niños Edad: 33 Años	Delegada sindical por UGT
Elena	Dependiente El Corte Inglés (liberada) Antigüedad: 6 años Soltera Edad: 30 años	Delegada sindical por UGT
Andrea	Coordinadora Niños Zara Zara Alcalá 161 Antigüedad: 2 años Soltera Edad: 28 años	Delegada sindical por UGT
Laura	Dependiente Cortefiel Alberto Aguilera Antigüedad: 37 años Casada, madre hijos mayores Edad: 52 años	Delegada sindical por CCOO
Lola	Dependiente Zara Zara Parque Corredor Antigüedad: 6 meses (más 2 años en Zara Home) Viviendo con su pareja Edad: 27 años	Actualmente trabaja en Zara Gran Vía Embarazada de 6 meses
José	Encargado Caballero Zara Zara Alcalá 161 Antigüedad: 2 años Venezolano Edad: 28 años	Delegada sindical por UGT
Miriam	Dependiente Zara Zara Parque Corredor Antigüedad: 8 meses Soltera, viviendo con padres Edad: 23 años	///
Marina	Ex encargada Kiddy's Class Antigüedad: 2 años Viviendo con su pareja Edad: 30 años	Trabaja en otra empresa
Belén	Dependiente Zara Zara Goya Antigüedad: 2 años Casada, madre de una niña Cordobesa Edad: 28 años	Excedencia
Almudena	Dependiente Zara Zara Parque Corredor Antigüedad: 1 año Casada, sin hijos Argentina Edad: 28 años	Tenía idea de quedarse embarazada
Rocío	Ex encargada caballero Zara Conde de Peñalver Antigüedad: 13 años	Despedida

	Soltera, emancipada Extremeña Edad: 33 años	
Sofía	Dependiente Bershka Guadalajara Antigüedad: 1 año Casada, madre de dos niños Edad: 30 años	Despedida, viviendo en Barcelona
Álvaro	Encargado general Zara Varios Zara Antigüedad: 21 años Casado Edad: 43 años	Despedido
Mar	Ex encargada Zara Zara Alcalá/Quintana Antigüedad: 6 años Soltera Edad: 34 años	Despedida, acusada de hurto Juicio ganado
Esther	Ex encargada Uterqüe y Zara Uterqüe Serrano Antigüedad: 10 años Soltera Edad: 30 años	Despedida, acusada de hurto 9 años en Zara, desde hacía 1 año en Uterqüe
Jesús	Ex encargado Zara Zara Guadalajara Antigüedad: 5 años Soltero, emancipado Edad: 31 años	Despedido
Paloma	Ex encargada Zara y formadora Diferentes centros Antigüedad: 10 años Soltera Edad: 30 años	Despedida
Alicia	Ex- cajera central Zara Zara Tres Aguas Antigüedad: 4 años Casada, sin hijos Edad: 28 años	Despedida, acusada de hurto Juicio Ganado

TABLA 5: Para conocer los problemas del sector comercio y los específicos de zara-inditex

Otras marcas	Dependiente mayor	Laura		
	Dependiente joven	Elena		
Grupo Inditex	Zara	Dependientes jóvenes sin hijos	Hombre	José
			Mujer	Andrea
	Otros formatos	Dependientes jóvenes y madres	Eva	

TABLA 6: Para conocer las condiciones y organización del trabajo (y otras referencias al grupo)

	Mayor/experiencia + de 10 años	Álvaro	
Hombres			
	Joven/ experiencia- 10 años	José	
		Jesús	
			Rocío
Mujeres	Jóvenes solteras	Experiencia + de 5 años	Mar
			Esther
			Paloma
			Alicia
		Experiencia - de 5 años	Lola
			Miriam
			Almudena
		Zara	Belén
	Jóvenes madres		
		Otros formatos	Sofía

TABLA 7: Otras entrevistas

Montserrat Villarino[MV]	Profesora titular Área de Geografía Humana. Jefe de Departamento de Geografía. Facultad Geografía e Historia. Santiago de Compostela
Andrés	Secretario de Prensa del Sindicato Empleados de Comercio [SEC]
Pedro	Delegado sindical del SEC en Shopping
Fernando	Secretario de Organización del SEC
Lucas	Secretario de la Juventud de Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios [FAECyS]
Javier	Secretario de Cultura y Capacitación FAECyS
Ezequiel	Secretario de Asuntos Gremiales de FAECyS
Julieta	Secretaria de la Mujer de FAECyS
Juliana	Ex trabajadora Zara Buenos Aires (11 años en la empresa). 32 años

Victoria	Dependiente Zara en Buenos Aires (3 meses en la empresa). 19 años
Manuel	Dependiente Zara Buenos Aires (6 mese en la empresa). 21 años
Ramón	Coordinador Caballero en Zara Buenos Aires (1 año y medio). 20 años
Oscar	Segundo encargado Zara Buenos Aires (6 años) 34 años

APPENDICE 4: TRADUZIONE ALL'ITALIANO DELL'INDICE, RIASSUNTO -CON GLI OGGETTIVI, IPOTESIS, E METODOLOGIA- , INTRODUZIONE E CONCLUSIONI

INDICE

0. RINGRAZIAMENTI.....	1
1. INTRODUZIONE ALLA TESI.....	4
2. PRESENTAZIONE.....	8
2.9 Una comunità scientifica.....	9
2.10 Il contesto sociale.....	12
2.11 Il modello Zara: il nostro apporto	15
2.12 Obiettivi e ipotesi di lavoro.....	16
3. LA METODOLOGIA DI RICERCA.....	23
3.1 La ricerca.....	25
3.2 Tappe di ricerca.....	26
4. IL MODELLO ZARA.....	30
4.3 Zara: una prima approssimazione.....	31
4.1.1 Dal design alla vendita.....	35
4.1.6 La fabbricazione di indumenti	37
4.1.7 La logistica.....	39
4.1.3.a La chiave del successo in Zara.....	39
4.1.4 L'altro rovescio della medaglia di INDITEX.....	44
4.1.4.a La fabbricazione: l'altra faccia del processo produttivo. Le condizioni reali di lavoro delle dipendenti del tessile.....	45
4.1.4.b La logistica e le condizioni di lavoro.....	51
4.2 Il lavoro nel reparto vendita: il nostro contributo.....	56
4.2.1 Il cliente come giustificazione nel modello Inditex.....	64
4.2.2 I dati.....	69
4.2.3 Appunti per essere 'ragazza Zara'.....	72
4.2.4 Tra l'azienda e le operaie: l'organizzazione del lavoro in Zara	74

4.2.5	L'organizzazione reale del lavoro.....	96
4.2.5.a	La selezione.....	98
4.2.5.b	La formazione.....	100
4.2.5.c	Compensi.....	103
4.2.5.d	L'organizzazione del lavoro nei negozi.....	105
4.2.5.e	L'importanza dei rapporti	110
4.2.5.e.i	Rapporti fra compagne.....	110
4.2.5.e.ii	I rapporti delle commesse con l'impresa.....	111
4.2.5.f	La conciliazione.....	115
4.2.5.g	Le dipendenti e i sindacati.....	117
4.2.5.g.i	Qualche lotta: i licenziamenti.....	119
4.2.5.h	Conclusioni.....	125

5. NEGOZIAZIONE E CRITICA SINDACALE IN ZARA.....128

5.1	Introduzione.....	130
5.1.1	La negoziazione collettiva. La rappresentanza sindacale	132
5.1.2	Visione generale dei sindacati: avvicinandoci al Prêt-a-porter.....	135
5.1.2.a	Alcune note sulle Federazioni.....	136
5.1.2.a.i	FECOHT-CCOO.....	136
5.1.2.a.i.i	FCHTJ-UGT.....	137
5.1.3	Zara di fronte ai sindacati.....	138
5.1.3.a	Inditex e la rappresentanza sindacale	142
5.1.3.b	I sindacati e la rappresentanza sindacale	143
5.2	Alla ricerca di un modello migliore delle condizioni di lavoro. Temi diversi, diverse prospettive. Negoziazione e critica	149
5.2.1	Contrattazione e rotazione.....	150
5.2.1.a	La contrattazione: questioni relative all'azienda.....	152
5.2.1.b	Prospettiva sindacale in materia di contrattazione.....	158
5.2.4	Salari.....	164
5.2.2.a	L'azienda e la sua politica retributiva.....	165
5.2.2.b	Che fanno i sindacati in materia salariale?.....	165
5.2.3	La formazione nel settore.....	167
5.2.3.a	Formazione continua e promozione interna. La visione dell'impresa.....	168
5.2.3.b	Di quale formazione stiamo parlando?.....	175
5.2.4	Calendari e giornate.....	179
5.2.4.a	La flessibilità degli orari	180
5.2.4.b	Combattendo per gli orari di lavoro.....	180
5.2.5	Apertura nella domenica e festivi.....	184

5.2.6	La conciliazione.....	188
5.2.6.a	La conciliazione: 'compromesso con l'Uguaglianza'.....	192
5.2.6.b	La lotta della conciliazione.....	197
5.2.7	Responsabilità Sociale delle Imprese.....	201
5.2.7.a	Visione responsabile dell'impresa.....	203
5.2.7.a.i	Preoccupati per l'ambiente.....	207
5.2.7.b	Responsabilità Sociale delle Imprese. Questione di marketing?.....	210
5.3	Concludendo.....	215
6.	CONCLUSIONI.....	217
7.	BIBLIOGRAFIA.....	229
APPENDICI.....		274
APPENDICE 1:	Il settore commerciale. Qualche dato di contesto	275
APPENDICE 2:	Diario di ricerca.....	279
APPENDICE 3:	Tavole riferite alle interviste.....	291
APPENDICE 4	Traduzione all'italiano dell' Indice, del riassunto –con gli obiettivi, ipotesi e metodologia-, dell'Introduzione, delle Conclusioni	296

RIASSUNTO DEGLI OBIETTIVI, IPOTESI E METODOLOGIA DELLA TESI

Gli obiettivi

Questa indagine mira a evidenziare la distanza tra i modelli di gestione e di marketing di imprese basate su eccellenza, qualità e customer care, che usano modelli come quello di Inditex, e le condizioni di precarietà subite dai lavoratori in fase di produzione o confezione di abiti. **Il nostro obiettivo è quello di completare questo insieme di indagini con l'analisi delle condizioni di lavoro delle commesse, nel punto di incontro tra l'azienda e i suoi clienti** o, in altre parole, le forme di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane nella vetrina, cioè nel negozio.

- 1- **L'obiettivo principale è valutare l'impatto delle trasformazioni produttive e sociali sulle condizioni di vita e lavoro delle commesse.**
- 2- Di conseguenza **scoprire le condizioni reali delle dipendenti di Zara e la distanza che, troppe volte, esiste fra quello che si dice del lavoro e quello che realmente si fa⁵⁵⁴.**

⁵⁵⁴ [Castillo 2005]

Le ipotesi

- 1- **Le condizioni di lavoro delle giovani nel settore dei servizi – nei lavori alla fine della catena, quelli del commercio – sono precarie**
- 2- **L'organizzazione del lavoro delle grandi catene di moda indeboliscono le dipendenti che lavorano in questi impieghi**
- 3- **Le dipendenti più giovani e che accettano 'compromessi' sono quelle volute dall'azienda, perchè non creano tanti problemi, perché non conoscono l'organizzazione del lavoro**
- 4- **Le relazioni fra i sindacati e le dipendenti, in settori precari, sono deboli e non aiutano a migliorare le condizioni di lavoro, che diventano, ogni volta, più difficili**

La metodología

- 1- All'inizio della ricerca (settembre 2005) è stata fatta una **raccolta ed una analisi della letteratura** sulla trasformazione della produzione in Spagna, sul processo di precarizzazione del mercato del lavoro, oltre a specifiche ricerche nazionali ed estere sul settore. **Ricerca bibliografica di articoli in giornali e riviste, uso di fonti audio-video** (film e documentari), **consultazioni di siti web** (blog, sindacati, news-group, ecc ...).
- 2- In secondo luogo, si è fatta una **approfondita analisi, a livello statistico, dei principali fattori e delle variabili relative al nostro oggetto di indagine**. Attraverso questa raccolta di fonti secondarie, abbiamo cercato di ottenere dati oggettivi, che ci permettessero di confrontare le informazioni soggettive fornite dagli attori.
- 3- In terzo luogo, una fonte fondamentale della ricerca è stato il **lavoro sul campo** che, insieme ai lavori precedenti, ha permesso di realizzare i modelli per fare le interviste. Con questi modelli si è cercato di tradurre le domande di ricerca (obiettivi e ipotesi) in domande o elementi di conversazione. Sono state condotte **interviste a persone qualificate (sindacati, ricercatori), a lavoratori del settore (commesse)**. Per condurre le interviste, si sono adottati modelli iniziali adeguati al profilo dell'intervistato. A questi modelli si sono aggiunte, successivamente, questioni che hanno reso possibile che le risposte fossero aperte e il discorso fosse il più libero possibile, in modo che i soggetti in esame potessero descrivere tutti gli aspetti già presenti nel modello ma anche altri che non erano stati inizialmente sollevati.
- 4- Successivamente, la **trascrizione e l'analisi del lavoro sul campo** ha messo in luce aspetti di grande interesse per la ricerca.
- 5- Infine abbiamo **redatto la tesi**.

INTRODUZIONE

Gli ultimi anni della Laurea hanno risvegliato in me un particolare interesse su argomenti relativi alla Sociologia del Lavoro. E' stato questo mio interesse quello che mi ha spinto a prendere la decisione di continuare gli studi di Dottorato di ricerca. Ho scelto, perciò, di concentrarmi sulla *Struttura sociale, cultura, lavoro e organizzazione*. L'unico modo di imparare a lavorare nel mondo della Sociologia, con il rigore necessario in questo campo, e' stato, perciò, proseguire sulla strada della formazione.

Quando nel 2004-2005 ho iniziato gli studi di dottorato di ricerca, non era ancora chiaramente definito l'argomento di ricerca. Sapevo, tuttavia, il punto da cui volevo iniziare l'indagine: l'analisi della situazione attuale del lavoro spagnolo. In seguito, utilizzando diversi spunti sorti durante i corsi di dottorato, si e' definito, quasi del tutto, l'argomento di tesi su cui desideravo realizzare la ricerca. L'interesse per il settore dei servizi - con il suo grande peso in Regioni come la Comunità di Madrid⁵⁵⁵ - e le differenze che si trovano all'interno di esso⁵⁵⁶, ha reso possibile cominciare a costruire il tema di studio della tesi: "*Il ciclo della precarietà nei mercati di lavoro e di consumo dei giovani*". Una volta definito il territorio e l'area oggetto di studio, l'interesse per il gruppo "giovani", già emerso in diverse ricerche fatte nei seminari di dottorato, ha assunto un peso specifico.

L'intenzione di valutare la nuova situazione lavorativa e' nata dai cambiamenti che si sono prodotti nelle politiche lavorative. Essi, infatti, hanno provocato una trasformazione nel modo di vedere e di 'fare' il lavoro; ciò, a sua volta, ha reso necessaria la valutazione di altri aspetti, per capire, fino in fondo, il problema che volevo analizzare. C'e' stato, dunque, bisogno di una prima analisi dei fattori che hanno portato al modello attuale; fattori che evidenziano le caratteristiche della precarietà lavorativa e di vita. Tali caratteristiche sono più frequenti e marcate, in concreto, sia nei giovani che nelle donne. I giovani, dagli anni ottanta in poi, hanno dovuto affrontare situazioni di sfruttamento e di insicurezza nel mercato del lavoro, a causa della flessibilità di esso. I giovani hanno finito per claudicare, rassegnandosi alla situazione che devono vivere e soprattutto adeguandosi a condizioni di lavoro precarie che, in altri periodi storici, non avrebbero mai accettato.

Fenomeni negativi (come le cattive condizioni di lavoro, rapporti contrattuali precari, salari bassi e vulnerabilità di fronte all'uomo di affari/datore di lavoro) sembrano essere ormai costanti nella vita dei giovani, da quando e' stata introdotta la flessibilità, con gli effetti che ciò ha sulla vita privata di ogni persona. Il mercato di lavoro precario sembra essere un 'ciclo' che si ripete costantemente dalla data di introduzione della flessibilità sul posto di lavoro.

⁵⁵⁵ [López Calle: 2007]

⁵⁵⁶ Sondaggio del Settore dei Servizi, 2005 [www.inem.es]

Gli studi sulle aziende di grande dimensione (come, ad esempio, il Gruppo Inditex), dove convergono i processi di produzione, di logistica e di vendita, sono apparsi fin da subito un buon contributo all'oggetto della ricerca.

Il fatto che si trattasse di una azienda nata e cresciuta sulla base del modello flessibile e delle riforme del lavoro è stato interessante e ha permesso di conoscere l'evoluzione di Inditex in questi trent'anni e più'. L'obiettivo è stato, perciò, capire il rapporto tra il modello di gestione e marketing (analizzato, in diverse scuole di business, come un modello da seguire - crescita della azienda, aumento del profitto, incremento del numero di impiegati,... -) e la realtà lavorativa dei circa mille impiegati che lavorano per il Gruppo.

Per capire il processo di Zara-Inditex, in una prima parte della ricerca, si sono stabiliti degli *obiettivi generali* e *specifici*, quindi le *ipotesi*, nate grazie alla riflessione sulle diverse tecniche d'investigazione e grazie alle domande sviluppatesi sin dall'inizio e durante tutto il processo d'analisi.

E' stato, perciò, necessario stabilire la metodologia che sarebbe stata applicata durante tutta l'investigazione. La congiunzione di tecniche diverse, in questo senso, ha reso possibile la creazione di un nesso logico all'interno di tutto lo studio, con la scelta e l'approfondimento degli argomenti. Tali argomenti hanno perciò permesso di capire anche alcuni aspetti emersi durante la ricerca.

Grazie sia alla definizione di obiettivi ed ipotesi che alla strategia metodologica, si è iniziato a studiare '*Il modello Zara*'. Inizialmente, si è fatta un'analisi dettagliata dell'organizzazione del lavoro. Mediante l'analisi dell'organizzazione del lavoro, il lavoro ha puntato a capire le differenze e/o uguaglianze fra quello che sostiene il Gruppo e quello che succede nella realtà. Questo punto ha reso interessante una ulteriore analisi dell'organizzazione del lavoro, da tutti i punti di vista: dalla produzione fino alla vendita, passando per la logistica. E ciò sia dal punto di vista delle imprese, sia dei sindacati che dei lavoratori.

La '*Negoziazione e la critica sindacale a Zara*' si è rivelata utile ai fini dell'analisi della negoziazione collettiva. In questo punto si sono approfonditi i diversi argomenti d'interesse sia per i lavoratori che per i rappresentanti sindacali. L'analisi di ogni argomento è iniziata, perciò, con una presentazione sul tema oggetto di studio per poterlo studiare, in un secondo momento, dalla prospettiva dell'impresa e, da ultimo, dal punto di vista sindacale. Raccomandazioni, accordi, sentenze sono stati presentati in questo capitolo, in quanto fatti che si sono verificati nel corso degli anni.

Nelle '*Conclusioni*' della tesi, infine, si è cercato di evidenziare sia il contributo che essa può apportare a livello teorico, già oggi, che le nuove strade per continuare su questo campo di ricerca.

La tesi include perciò le '*Appendici*' e gli '*Annessi*', inseriti per rafforzare le strategie che appaiono nella investigazione. Questa documentazione è stata allegata grazie alla collaborazione degli intervistati durante il lavoro svolto sul campo.

CONCLUSIONI

Arrivati a questo punto, l'intenzione è fare un bilancio sui vari argomenti che sono stati trattati nel corso della ricerca, in modo tale che si possa capire qual è il 'vero' mondo del lavoro per migliaia di giovani.

Sin dall'inizio dell'indagine, si è cercato di scoprire quali sono le *reali condizioni* di lavoro nei settori produttivi in cui sono inseriti i giovani all'inizio della loro carriera lavorativa. Così, si è cercato di conoscere le reali condizioni di lavoro che devono vivere ogni giorno, i loro problemi, le preoccupazioni e i progetti per il futuro nel mondo del lavoro ed il conseguente effetto che tutto ciò avrà sulle loro condizioni di vita⁵⁵⁷.

Per arrivare a valutare l'impatto dei cambiamenti produttivi e sociali sulle condizioni di lavoro e di vita dei giovani, è stato essenziale capire il contesto storico e sociale – da un punto di vista generico - dei cambiamenti subiti dal mercato del lavoro spagnolo negli ultimi trent'anni. Per questo motivo, è stato molto importante l'uso di fonti secondarie (letteratura e statistiche), che permettessero di capire il punto della situazione in quel preciso momento storico e, dunque, il conseguente sviluppo del nuovo modello flessibile stabilitosi in Spagna. L'obiettivo era rendere chiaro il parallelismo di tale modello con lo sviluppo di un grande gruppo di moda, Zara, nato quasi contemporaneamente all'introduzione della flessibilità nel mercato del lavoro spagnolo. Durante la ricerca, dunque, si è cercato di capire l'impatto delle nuove forme di organizzazione del lavoro - sia in termini generali che a livello di azienda - e i suoi effetti sui lavoratori stessi.

I cambiamenti negli ultimi trent'anni sono stati accompagnati da nuove generazioni di lavoratori che si sono inserite nel mercato del lavoro, sotto nuove forme di contrattazione e di organizzazione del lavoro. A cosa hanno portato, però, questi cambiamenti? Il risultato è stato una precarietà del lavoro/un lavoro precario che si è manifestata come particolarmente intensa nella categoria dei giovani e che si collega specialmente in settori produttivi legati

⁵⁵⁷ [Castillo: 2005]

all'outsourcing' dell'economia; settori, purtroppo, in cui generalmente si inseriscono i giovani lavoratori⁵⁵⁸.

Attraverso l'analisi di fonti secondarie, vicine al Gruppo Inditex e che studiano le reali condizioni di lavoro, si è potuta disegnare la storia aziendale, dalle origini ad oggi, in tutte le sue fasi di produzione. Si è così compresa la complessità dell'affare e dell'organizzazione del lavoro che si svolge nel gruppo. Si è trovato, in questo modo, un divario tra ciò che viene sostenuto dal Gruppo e quello che, effettivamente, è il lavoro svolto.

Per capire le condizioni di lavoro delle commesse e vedere se ciò rinforzava le ipotesi stabilite all'inizio dell'indagine, è stata fatta una prima approssimazione.

Due approcci metodologici sono stati applicati, in questa fase del lavoro. Da un lato, si è continuata la linea dell'analisi della letteratura e delle altre fonti secondarie, ma si è anche introdotta un'altra classe di analisi: il lavoro sul campo, attraverso interviste, con le quali si è voluto capire la realtà delle condizioni di lavoro, nel settore delle catene di moda di grandi dimensioni.

Tre sono stati i punti di vista valutati nel corso dell'indagine, poiché sono tre i principali soggetti coinvolti: l'azienda, i lavoratori e i sindacati. Si è cercato di tradurre ciò che l'azienda mostra come il suo 'modello di gestione e marketing'. Ciò ha favorito il confronto con quello che lavoratori e sindacati sostengono nel corso di tutta la ricerca.

Attraverso le diverse prospettive di cui si è parlato, si è raggiunto l'obiettivo preposti con questa ricerca. Si è, perciò, riusciti a valutare l'impatto delle trasformazioni produttive e sociali sulle condizioni di vita e di lavoro dei giovani, rivelandone la realtà del lavoro ed evidenziando la distanza esistente fra quello che idealmente dovrebbe essere il lavoro e quello che realmente è.

Capire la gestione degli affari del Gruppo Inditex ha portato, in primo luogo, a cercare di capire come nascono i prodotti che più tardi arriveranno ai negozi. Per questo motivo, si analizza il processo di *design*, come raccontato dai documenti del Gruppo. In tale processo sono coinvolte diverse aree (stilisti, professionisti della gestione delle vendite e uomini di magazzino) e - attraverso articoli, libri e report - si analizza il processo produttivo dal punto di vista dell'azienda. Dove si trovano però i lavoratori in questi documenti? Non si parla di loro, né

⁵⁵⁸ [Agulló: 2008, 2007^a y 2007b; Agulló: 1998; Alonso de Armiño et al.: 2003; Boltanski y Chiapello: 2002; Cachón: 2000; Castillo: 2007, 2005, 2003^a, 2003b, 1999, 1998, 1986; Castillo y López Calle: 2007, 2004; López Calle: 2007; Torregrosa, Berguere Dezaphi y Álvaro Estramiana: 1989; Castellanos y Pedreño: 2006; Cachón: 2000; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; Castel: 1997 y 1998; Schumann: 1999; Burawoy: 1985; Alonso y Pérez Ortiz: 1996; Antón: 2006; Bilbao: 1989; Colectivo IOE: 1987; Enguita: 1989; Gallino: 2002; Lahera: 2005; López Calle: 2007; Sennett: 2000; Del Bono: 2005 ecc.]

delle loro condizioni di lavoro e di vita. Per questo motivo, ancora oggi, si continuano a scaturire domande: quali sono le condizioni di lavoro dei 'designer' di moda? Come è la loro organizzazione del lavoro? Esiste una intensificazione del lavoro, dovuta al maggior numero di nuove stagioni attuali⁵⁵⁹? Quali sono le condizioni lavorative giornaliere di questi dipendenti? Che tipi di contratti hanno? Quali orari di lavoro fanno? In definitiva, quali sono le condizioni di lavoro e di vita dei designer delle catene più importanti della moda? Tutte queste sono domande che non hanno ancora avuto una risposta e che possono costituire aspetti interessanti, ai fini di una futura ricerca.

Da questo punto dell'indagine in poi, si è potuto realizzare uno studio parallelo, nel quale si sono trovate le differenze tra quello manifestato dall'azienda e quanto sostenuto dai dipendenti.

Nell'analisi della produzione di abbigliamento, si è potuto accedere a ricerche già esistenti, che rendevano evidente una organizzazione del lavoro in cui l'intensificazione di esso⁵⁶⁰ ha portato alla chiusura, da parte dell'azienda, di fabbriche e cooperative nel territorio spagnolo, con la conseguente apertura di esse nei cosiddetti Paesi in via di sviluppo. Esternalizzazione, outsourcing, intensificazione,...., elementi, tutti essi, nati con l'arrivo dei nuovi modelli di produzione e di riorganizzazione del lavoro, dove la flessibilità é/viene in primo piano. Tutto ciò è giustificato con l'argomento della concorrenza sul mercato.

L'idea del 'Just in Time', concetto instauratosi nel settore della produzione di abiti, porta l'impresa all'uso di macchine multifunzionali, in grado di cambiare la produzione da un giorno all'altro. Queste macchine, che richiedono ai dipendenti di stare in piedi, permettono, secondo l'azienda, al lavoratore di rotare per tutti i posti/ruoli; dunque, come la macchina, il lavoratore diventa multifunzionale. L'azienda, ovviamente, considera la multifunzionalità del lavoratore come un elemento positivo: ogni impiegato conosce l'intero ciclo produttivo senza ripetere sempre la stessa operazione. Si è riscontrato, invece, che la multifunzionalità, in realtà, come spiega Lahera, fa sì che tutti i lavoratori finiscano per essere intercambiabili e, dunque, facilmente sostituibili⁵⁶¹. Ciò ha un impatto sulle condizioni di lavoro e di vita degli stessi lavoratori, poiché *"i capi realizzati per il Gruppo Inditex si caratterizzano per essere stati prodotti, in maniera automatizzata, dalla catena di montaggio, da parte di personale 'non qualificato'. Questo tipo di dipendenti può essere sostituito da altri che comportino un costo di lavoro inferiore. Sono, perciò, esposti in gran parte ad essere vittime di outsourcing della produzione verso altri Paesi. Se a ciò aggiungiamo che si specializzano in un compito produttivo e che il lavoro viene fatto in modo volontario o forzato, esclusivamente per il gruppo Inditex,*

⁵⁵⁹ Il Gruppo Inditex, all'interno di ogni stagione (Autunno – Inverno e Primavera – Estate), propone più collezioni, andando incontro alle diverse tappe che ci sono all'interno di una stessa stagione.

⁵⁶⁰ [Castillo: 1996^a]

⁵⁶¹ [Lahera: 2004^a]

*capiamo che la loro posizione nel momento della contrattazione delle condizioni del loro rapporto è molto debole. Le regole di base vengono fissate, perciò, unilateralmente dalla casa madre*⁵⁶². Parliamo, dunque, di ritmi di produzione che sono stati accelerati; di orari di lavoro estesi; di un potere di negoziazione che non è più collettivo, ma che diventa individuale... Alla fin fine, si è di fronte ad una precarizzazione delle condizioni di lavoro dei dipendenti durante il processo di fabbricazione.

Per capire, *in toto*, il processo di produzione del Gruppo, è stato necessario fermarsi all'analisi di un altro settore di Inditex: la logistica. Approfondendola, si è scoperta l'importanza cruciale di questa parte della produzione, che permette il corretto funzionamento di altri elementi che compongono l'impresa: la progettazione, la produzione e la vendita. Per questo motivo, si è fatto riferimento alla logistica come *La chiave del successo di Zara*.

L'idea fondamentale, in questa sfera produttiva, è mantenere lo stoccaggio a zero. Vale a dire, attraverso l'uso di JIT, si cerca di non avere eccedenza, in quanto qualsiasi 'ridondanza', dall'azienda è considerata come sperpero/rifiuto⁵⁶³. Durante lo studio, si è scoperto che il termine 'logistica' non si riferisce soltanto agli impianti di stoccaggio e trasporto - elementi, questi, di grande importanza per la ditta -, ma fa parte della 'logistica' anche il processo di comunicazione tra le diverse parti che compongono l'impresa, l'informazione fluida.

Ancora una volta, si viene a scoprire come la velocità e l'adeguamento nella consegna della merce, nelle rate imposte dall'azienda, porta a condizioni di lavoro in cui la sua intensificazione riappare in modo evidente. Come spiega un dipendente, le macchine dei magazzini di logistica portano, spesso, a ritmi di lavoro più elevati che i lavoratori sono costretti a sopportare. Questo tipo di macchina, inoltre, determina l'eliminazione di alcuni posti di lavoro⁵⁶⁴.

Intensificazione del lavoro, lavoro straordinario, subappalto, ... - insomma, lavoro precario - sono elementi che fanno la loro comparsa anche in un altro dei processi di produzione del gruppo Inditex.

Durante le indagini, si è venuti a conoscenza che, al contrario di quanto accade tra i lavoratori del settore abbigliamento, gli impiegati che appartengono al settore della logistica hanno una maggiore consapevolezza sindacale. Ciò li porta a intraprendere azioni comuni, con il conseguente mantenimento della negoziazione collettiva e, perciò, ad accordi con l'azienda. Ciò è stato possibile, fino a poco tempo fa, grazie alla mancanza di dispersione dei centri. Questo significa che l'unione di tutti i dipendenti presso uno stesso centro di lavoro facilita la

⁵⁶² Tradotto da Itziar Agulló [Taboadela (*et al.*): 2005, 211]

⁵⁶³ [Cattero: 1996]

⁵⁶⁴ [Juan Díaz: 21 gennaio 2008]

consapevolezza dei problemi, permette loro di portare a termine azioni congiunte per ottenere dei miglioramenti. La forza nata dall'unione dei dipendenti é, però, oggi un po' indebolita dall'apertura di nuovi centri logistici, sparsi lungo tutto il territorio spagnolo. Cosa significa ciò, sia ora che in un futuro, per i dipendenti della logistica? Questa e altre questioni aprono, quindi, linee di ricerca che non sembrano essere banali, giacchè l'importanza di questo settore per il buon funzionamento della ditta gli fa avere un ruolo di primo piano. Questi studi possono essere un buon complemento di quelli già realizzati⁵⁶⁵ o in corso⁵⁶⁶ sulle condizioni di lavoro e di vita nel settore della logistica.

Dopo aver analizzato i diversi processi di produzione degli indumenti di moda, dalla sua creazione fino al suo arrivo ai negozi - e visto l'impatto di ciascuno di essi sulle condizioni di lavoro dei lavoratori delle fasi di produzione e di logistica - si è svolta una analisi completa delle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti che fanno da collegamento tra l'impresa e il cliente: le commesse di Zara.

Durante tutta la durata della ricerca, si è riusciti a sostenere le ipotesi che sono state prospettate. Lo studio qui presentato ha cercato, in ogni momento, di essere il più completo possibile. Si è cercato, dunque, di analizzare tutti gli elementi che, si ritiene, sono parte dell'organizzazione del lavoro: dalla consegna del curriculum al rapporto dei dipendenti, sia tra di loro che con l'azienda e con i sindacati. Ciò si è fatto, da tutte le prospettive: imprenditoriale, sindacale ma anche prendendo in considerazione le esperienze delle stesse commesse.

Dopo aver consultato la letteratura, le varie statistiche fatte nel corso degli anni e le interviste con le dipendenti coinvolte, può essere confermato che il tipo di lavoro che si è creato nel settore commerciale, nelle grandi catene di moda, è caratterizzato da una 'squalifica' professionale. Una 'dequalificazione'⁵⁶⁷ che sembra essere voluta dalla ditta, per diversi motivi, e che, dal punto di vista delle dipendenti e dai sindacati, non è vantaggioso sia per il settore che per il miglioramento delle condizioni di lavoro delle commesse. "*In definitiva, la crescente immaterialità del lavoro e l'obbligo di soggetti produttivi polivalenti sono tendenze che si alimentano a vicenda*"⁵⁶⁸.

Nel corso dello studio, si è capito che l'azienda vuole dipendenti flessibili e mobili, più 'adattabili' che abili, affinché - come già capita nel settore della produzione - non siano

⁵⁶⁵ Come è il caso del magnifico studio realizzato da Andrés de las Alas e Julio Fernández, all'interno del Progetto TRABIN (2000-2003), materializzato nel capitolo tre di "*El trabajo recobrado...*", dal titolo: "Externalización de proceso y trabajo autónomo: los transportistas de mercancías en el sector de logística y distribución", pp. 79-122

⁵⁶⁶ All'interno di uno degli studi di caso, che si approfondisce, attualmente, nel Progetto TRAVIDA da Julio Fernández, Pablo López Cale e Javier Gimeno, dal titolo: "*Logística y transporte*"

⁵⁶⁷ Su questo termine ci parlano Castellanos e Pedreño nel suo libro *Los nuevos braceros del ocio: sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico*, (2006) Buenos Aires, Miño y Dávila

⁵⁶⁸ [Castellanos y Pedreño: 2006, 41]

indispensabili per l'organizzazione ma, al contrario, siano facilmente sostituibili con altri lavoratori o con nuovi dipendenti. Sono, quindi, lavoratori indeboliti e fragili nel momento della contrattazione delle loro condizioni di lavoro con l'azienda. Una vulnerabilità che aumenta a causa dell'alta percentuale di donne e giovani, membri della stessa azienda. Infatti, *"... il funzionamento del sistema salariale della precarietà del lavoro richiede, per la sua piena efficacia, le categorie sociali più vulnerabili"*⁵⁶⁹. In tutti questi anni, l'azienda si è fornita principalmente di queste categorie.

Dai dati pubblicati in varie fonti secondarie, insieme a quelli che abbiamo ottenuto dalle varie interviste, si può dire che questa grande catena di moda si caratterizza per la folta presenza di donne lavoratrici, molte delle quali giovani. Questo punto è, infatti, presentato dalla ditta come estremamente positivo nelle sue varie relazioni. L'azienda ha avuto una età media di 26 anni dei suoi dipendenti fra il 1998 ed il 2008. L'azienda considera questa caratteristica come un elemento positivo, in quanto impresa composta da persone giovani e, dunque, che non invecchia, *evergreen*. Questo fatto, invece, ha portato a riflettere su come sia possibile mantenere, in tutti questi anni, la stessa età media. Il dato è emerso nel corso dell'indagine: il valore è dovuto agli alti tassi di rotazione che caratterizzano questo tipo di catena. Uno dei primi elementi da sottolineare è, quindi, la precarietà delle condizioni di lavoro del settore.

La rotazione ha portato a porre domande su una serie di elementi relativi alle lavoratrici e che dovrebbe determinare una serie di investimenti da parte dell'azienda.

È sembrato dunque opportuno seguire l'intero processo di accesso al lavoro e di conservazione di esso da parte delle lavoratrici e l'organizzazione del lavoro che caratterizza queste grandi catene di moda. Analizzare aspetti come il processo di selezione, i gradi e tipo di istruzione, il tipo di contrattazione, i salari e gli orari,... Tutti questi elementi sono stati indicativi delle condizioni di lavoro di queste giovani, del tipo di organizzazione del lavoro in cui esse sono inserite all'interno dei negozi e che è in grado di indebolire la loro condizione.

Attualmente, i processi di selezione sembrano essere realizzati da Centri, con sede a Madrid e Barcellona, creati esclusivamente per svolgere questa funzione, dove si decide chi far diventare e chi non far diventare parte della 'famiglia Inditex'. Sebbene questo nuovo metodo di selezione, secondo l'azienda, sia stato ideato per evitare la rotazione continua del personale, alla fine, è la responsabile del negozio che ha fatto la richiesta di personale che stabilisce se la commessa rimane o no. Una volta superato il primo ostacolo per arrivare a lavorare nel settore, quello della prima elezione, si deve passare il secondo: dopo il periodo di formazione si decide se la dipendente, che ormai è riuscita ad entrare nel Gruppo, deve continuare in azienda o

⁵⁶⁹ [Castellanos y Pedreño: 2006, 332]

conclude il suo rapporto di lavoro. Ciò è condizionato, secondo lavoratori e delegati sindacali, troppo spesso dal tipo di rapporto che la commessa stabilisce con il suo superiore. Nella maggior parte dei casi, le commesse appena arrivate non superano i primi quattro mesi di lavoro, rendendo così la rotazione del personale del negozio elevata.

Nel complesso, le dipendenti si riferiscono al periodo di formazione (per imparare a svolgere il lavoro per cui sono state assunte) come 'scarso e deficiente'. Si è notato che sono le compagne quelle che realizzano la funzione di formare le nuove commesse⁵⁷⁰. Questa funzione viene svolta senza alcun rimborso. Durante il periodo di formazione si insegnano concetti minimi, che permettono alla nuova dipendente di fare il lavoro abbastanza bene. Ciò, però, porta ad una chiara dequalificazione e deprofessionalizzazione dei lavoratori del settore. L'azienda, dunque, risparmia il costo che comporterebbe il personale qualificato e dedicato esclusivamente a svolgere questa funzione. In questo modo, l'impresa può mantenere elevati livelli di rotazione, senza che ciò comporti perdite di capitale, poiché gli investimenti in formazione delle dipendenti sono limitati, da qualsiasi punto di vista. Per l'azienda, la perdita di una commessa, non fa mai male.

Le dipendenti che superano il periodo di prova, di solito, firmano contratti a tempo indeterminato, in genere 'part time'. Si tratta di part-time non eletti dai lavoratori, ma imposti dall'azienda. Le commesse non possono scegliere il numero di ore che desiderano lavorare. Come sostengono i delegati sindacali: "*Inditex non ha bisogno di tutte le commesse a quaranta ore di lavoro, ma solo per coprire le ore di punta*⁵⁷¹". Il tempo pieno, dunque, di solito è riservato ai dipendenti che hanno una responsabilità di qualche tipo. La scelta, quindi, è impossibile.

Il fatto che la maggior parte dei contratti sia a tempo indeterminato dovrebbe generare una maggiore sicurezza tra i lavoratori. Oggi giorno, purtroppo, le condizioni del tempo indeterminato sono state "avvicinate" a quelle del lavoro temporaneo. Ciò fa sì che questo tipo di contratti, per l'impresa, non supponga un costo aggiuntivo, verificandosi, nella pratica, la stessa libertà di licenziamento che c'era già in passato ma che si verificava seguendo altre procedure⁵⁷².

Il settore commerciale è caratterizzato da salari più bassi rispetto al settore dei servizi, come si vede dall'*Inchiesta del Settore Servizi per l'anno 2005*, e ciò è ancora confermato se si analizza il sistema di remunerazione dei negozi Zara. Le lavoratrici che, come già detto, nella

⁵⁷⁰ Nel Rapporto Annuale di Inditex 2009 si parla del processo di formazione. Dalla sede centrale, si formano alcuni lavoratori, affinché questi svolgano la funzione di formatore nei negozi. Nel corso delle indagini, si è scoperto, chiedendo ai sindacati e alle commesse, che essi non conoscevano questa figura e si riferivano ai formatori come 'semplici compagni con più antichità ma senza studi per sviluppare questo lavoro'.

⁵⁷¹ [Juan Díaz: 21 gennaio 2008]

⁵⁷² [Agulló:2008; López Calle: 2007]

maggior parte dei casi fanno orari part-time, hanno stipendi commisurati alle ore di lavoro al giorno, più un sistema di commissioni, ottenuto dalla percentuale delle vendite. La presenza di incentivi potrebbe far sembrare i salari un po' più alti, ma ciò non è affatto vero. La disinformazione delle dipendenti fa sì che molte di loro non siano consapevoli del fatto che il loro stipendio base è basso. Le commesse, in genere, si accorgono dell'ammontare del loro stipendio quando, per qualche ragione, hanno bisogno di avvalersi delle prestazioni per disoccupazione. Solo allora scoprono le conseguenze di aver lavorato part-time e di aver ricevuto una parte del pagamento sotto forma di commissioni, plus di trasporto, ecc.

Non bisogna dimenticare, inoltre, che, mentre in passato gli straordinari si pagavano –e ciò era un incentivo per lavorare –, attualmente l'eccesso lavorativo è restituito in tempo libero. Tale tempo è deciso dal gestore e, di solito, non comporta l'intero giorno libero, ma solo qualche ora libera all'interno della giornata lavorativa.

Gli orari di lavoro, dunque, violano gli accordi e avvantaggiano l'azienda, danneggiando anche i ritmi biologici dei lavoratori stessi. Esiste perciò, di nuovo, una netta differenza tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto dall'azienda. Ad esempio, l'orario di lavoro dovrebbe essere elaborato annualmente ma, di fatto, è indicativo e cambia di settimana in settimana. Le lavoratrici, pertanto, sono soggette a continui cambiamenti di orari, oltre che ad una accelerazione ed intensificazione dei ritmi di lavoro, dovute alla mancata sostituzione delle compagne assenti (ferie, congedo di maternità, malattia, ecc) ...

Il personale nei negozi, negli ultimi anni, è stato ridotto, fino ad arrivare al minimo numero indispensabile di commesse all'interno delle diverse sezioni. Ciò fa sì che le dipendenti di qualsiasi sezione debbano realizzare tutte le operazioni che compongono l'intero lavoro del negozio a ritmi molto più veloci e, a volte, sono costrette ad ignorare certe funzioni perché non è possibile realizzarle. Tutte le impiegate fanno ogni sorta di lavoro, ad eccezione di alcuni specifici (come quelli della cassa o le responsabili dei singoli negozi). Le ragazze, perciò, aiutano i clienti in cerca di aiuto, piegano i vestiti, sono al camerino di prova, realizzano inventari⁵⁷³, ecc

Il lavoro all'interno dei negozi, dunque, si articola anche come catena di produzione, dove i ritmi di lavoro e i tempi sono, ancora una volta, sincronizzati e assegnati. Rimane quindi in vigore **l'intensificazione del lavoro**⁵⁷⁴.

⁵⁷³ Le impiegate sono così costrette a fare più ore di lavoro di quanto stabilito da contratto. Gli straordinari, però, non si retribuiscono, si pagano con tempo libero. Il tempo libero è deciso dall'azienda.

⁵⁷⁴ [Castellanos y Pedreño: 2006]

Scarsa formazione, tempi parziali obbligatori, modifica degli orari, salari bassi, aumento dei ritmi lavorativi, alta rotazione... tutto ciò mostra la realtà precaria, all'interno dello spazio dei negozi, nella cosiddetta '*vetrina*⁵⁷⁵'.

I lavori precari, destinati a giovani vulnerabili, consentono alla ditta di avere personale in grado di soddisfare le sue esigenze. L'azienda non assume costi elevati né di formazione, né di salario, né di licenziamento nel caso voglia porre fine al rapporto di lavoro. Inoltre, l'azienda fa in modo che le nuove dipendenti possano eseguire tutte le funzioni che richiede loro e senza che queste ne mettano in discussione la legittimità, in molti casi facendo leva sulla loro inesperienza.

La giovane età, quando si vuole lavorare in questo tipo di grandi catene di moda, sembra essere una delle condizioni necessarie⁵⁷⁶. Secondo le spiegazioni fornite, l'anzianità sembra porre problemi nei negozi, creare situazioni di disagio per l'azienda per vari motivi: le lavoratrici più anziane conoscono i diritti e doveri; hanno più possibilità di conoscere e di contattare i sindacati; sono più disposte a considerare la maternità e, quindi, a chiedere la riduzione dell'orario di lavoro, ecc ... In definitiva, aver più anni e avere anzianità nell'impresa, implica che il lavoratore possa far rispettare i suoi diritti. È questo il caso dei dipendenti con anzianità di più di cinque anni nella ditta. Questi hanno raccontato la loro permanenza in azienda che, in molti casi, si è conclusa con un licenziamento senza giusta causa. Si conferma così l'ipotesi che l'azienda preferisca i lavoratori più giovani, poiché essi hanno una minore conoscenza della legislazione e, dunque, è improbabile che creino problemi.

Inoltre, i giovani e la rotazione delle dipendenti dei negozi, comporta un altro problema: il rapporto esistente tra le lavoratrici ed i sindacati sono deboli e spesso rendono difficile la negoziazione, già complicata di per sé. Di solito, tra le impiegate si registra una mancata conoscenza della legislazione vigente, dovuta spesso alla loro giovinezza, ad una indifferenza nei confronti dei loro diritti e doveri ed alla mancanza di conoscenza o al timore ad avvicinarsi ai sindacati. Ciò ha ovviamente conseguenze anche nelle relazioni future tra il lavoratore e l'azienda. Questo, però, non impedisce ai sindacati di essere presenti e di cercare di ottenere il sostegno dei lavoratori, che si unisce ai lavori di richiesta di miglioramento delle condizioni di lavoro delle commesse. Negli ultimi anni, perciò, i sindacati hanno negoziato con Zara-Inditex diverse questioni, volte a migliorare l'organizzazione del lavoro e di conseguenza le condizioni di vita e lavorative delle commesse.

⁵⁷⁵ [Taboadela (*et al.*): 2003 e 2005]

⁵⁷⁶ Durante le interviste abbiamo visto che l'età e la bellezza sembrano essere, per i sindacati come per le stesse lavoratrici, due elementi fondamentali che, anche se non si dice in un modo chiaro, saranno fondamentali per diventare 'ragazza Zara'.

L'importanza della presenza dei sindacati, in questo tipo d'impresa, è dovuta agli effetti positivi che, nel lungo periodo, possono avere sulla singola azienda, così come su altre imprese legate sempre al settore commerciale. Una volta che il sindacato ha successo in una azienda, il salto ad altre aziende sembra essere più facile.

Nonostante le relazioni deboli tra i lavoratori e i sindacati, durante l'indagine si è scoperta l'importanza cruciale che i rappresentanti sindacali hanno sia nell'informare i colleghi sui loro diritti e nel rendere partecipi i propri sindacati delle preoccupazioni e dei problemi che le impiegate vivono giornalmente. Solo così le organizzazioni sindacali possono mettere sul tavolo le questioni da negoziare. I sindacati e i delegati si trovano di fronte ad un problema cruciale, nella realizzazione di azioni comuni: la dispersione dei negozi (malgrado il numero complessivo di impiegati del Gruppo) rende difficile conoscere i problemi comuni e così ottenere i miglioramenti desiderati.

Inoltre, esiste sempre il problema della rotazione delle lavoratrici, che stanno da poco tempo nel mondo del lavoro: non conoscono fino in fondo i veri problemi dell'organizzazione del lavoro e, quindi, non riescono ad appoggiare le azioni sindacali per ottenere i summenzionati miglioramenti. I sindacati stanno cercando di realizzare l'unione, unica via per ottenere qualche risultato positivo, malgrado questi ostacoli 'logistici'.

Durante lo studio si è visto che, oltre ai problemi comuni tipici della negoziazione collettiva (salari e orari), ora iniziano ad essere presenti altre questioni di vitale importanza per il miglioramento delle condizioni di lavoro delle dipendenti (la conciliazione, la formazione, ecc).

Inoltre, la presenza dei consigli di fabbrica è una garanzia che permette di vigilare e di controllare ulteriormente i diritti dei lavoratori, sia quelli raccolti nel contratto collettivo nazionale di lavoro che quelli ottenuti durante la vigenza di esso.

Si è confermato, da note personali sui tabelloni sindacali dei singoli negozi, come attraverso la negoziazione, l'impresa e la Rappresentanza Legale dei Lavoratori (RLT) abbiano raggiunto un accordo in materia di contrattazione, di salari, di formazione, di orario, di aperture nei giorni festivi, conciliazione, Argomenti che, finora, non hanno visto l'azienda non rispettare i diritti minimi sindacali e che si riteneva potessero essere ampliati. Molte delle questioni sulle quali l'accordo è stato raggiunto restano ancora aperte, pur essendo passato un periodo di tempo sufficientemente lungo da poter essere considerate chiuse. Possiamo, quindi, dire che il processo di negoziazione e attuazione è sempre lungo e faticoso.

Attraverso la negoziazione, si cerca di ottenere una vera e propria Responsabilità Sociale Corporativa delle Imprese. Si cerca di tutelare, in primo luogo, le dipendenti più vicine all'impresa che soffrono condizioni di lavoro precarie.

In definitiva, attraverso questa indagine, si è mostrata la realtà che le commesse di Zara-Inditex vivono quotidianamente. Si è visto come, a volte, le commesse che sono il trait d'union tra la ditta e il cliente si sentano solo 'numeri' facilmente scambiabili... mentre altre si considerino di vitale importanza per mantenere il business.

Si è dimostrato che le loro condizioni di lavoro sono precarie: ricevono una formazione scarsa che non le qualifica e non le fa crescere professionalmente. Hanno un tipo di contrattazione imposto dalla ditta; hanno salari bassi ed orari che rendono difficile la conciliazione tra lavoro e vita familiare. A volte, il carico di lavoro imposto dall'azienda, è all'origine delle malattie delle dipendenti. Esse sono, in definitiva, lavoratrici deboli nei confronti dell'impresa, che non sono in grado di svolgere azioni comuni per ottenere un miglioramento delle loro condizioni di lavoro.

Le dipendenti del Gruppo ritengono che *"ora si lavora duro, troppe ore, ore che si regalano all'azienda, -a Amancio Ortega o ai capi-, e credo che siamo sottopagate. La gente è molto volenterosa dal punto di vista lavorativo e ciò non è ripagato dai salari; richiedono, più o meno, di essere a disposizione della ditta al 100%. Penso che il trattamento delle dipendenti non sia buono"*⁵⁷⁷.

⁵⁷⁷ Tradotto da Itziar Agulló [Eva: 21 gennaio 2008]